

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO PARA  
TENDEROS FARO DE LA CORPORACIÓN BUCARAMANGA  
EMPRENDEDORA LUIS CARLOS GALÁN SARMIENTO Y PRETIC S.A.**

**DIEGO ANDRÉS RODRÍGUEZ PÉREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO – MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2011**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO PARA  
TENDEROS FARO DE LA CORPORACIÓN BUCARAMANGA  
EMPRENDEDORA LUIS CARLOS GALÁN SARMIENTO Y PRETIC S.A.**

**DIEGO ANDRÉS RODRÍGUEZ PÉREZ**

**Trabajo para optar el título de  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Director  
HUMBERTO PRADILLA ARDILA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO – MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2011**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	21
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	22
2 OBJETIVOS .....	25
2.1 GENERAL .....	25
2.2 ESPECÍFICOS .....	25
3 MARCO TEÓRICO .....	27
3.1 PLAN DE NEGOCIOS.....	27
3.1.1 Análisis de mercado.....	27
3.1.2 Estudio técnico.....	28
3.1.3 Estudio organizacional.....	30
3.1.4 Estudio jurídico.....	31
3.1.5 Estudio ambiental.....	31
3.1.6 Estudio del entorno económico, político y social.....	32
3.1.7 Estudio financiero.....	32
3.1.8 Análisis DOFA.....	36
4 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	37
4.1 INTRODUCCIÓN.....	37
4.2 COMERCIO MINORISTA MUNDIAL.....	37

4.3	COMERCIO MINORISTA EN COLOMBIA.....	38
4.4	ANÁLISIS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	40
4.5	LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA.....	43
4.6	LAS TIENDAS DE BARRIO. ....	45
4.6.1	El perfil del tendero y las tiendas de barrio.....	45
4.6.2	El consumidor final. ....	50
4.7	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	52
4.7.1	Distribuidoras de productos de consumo masivo que operan en el AMB.....	52
4.7.2	Multinacionales y grandes superficies con presencia en el AMB. ....	56
4.7.3	Multinacionales y cadenas bajo formatos de tiendas de conveniencia que no tienen presencia en el AMB. ....	60
4.8	VISITA A LA FUNDACIÓN CARVAJAL .....	67
4.9	IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO .....	67
4.10	POTENCIAL DE LA DEMANDA .....	70
4.10.1	Precios .....	76
4.10.2	Ventas .....	77
4.10.3	Costo de la mercancía. ....	78
4.11	PROVEEDORES DEL CENTRO DE ACOPIO FARO .....	79
4.12	VINCULACIÓN DE LOS COMERCIANTES AL PROYECTO. ....	80
5	ESTUDIO TÉCNICO .....	82
5.1	SISTEMA DE ALMACENAMIENTO.....	82
5.1.1	Selección del tipo de almacenamiento. ....	83
5.2	LA UNIDAD DE CARGA. ....	84

5.2.1	Requerimiento de estibas.....	86
5.3	EQUIPOS PARA EL MANEJO DE MATERIALES .....	89
5.4	REQUERIMIENTO DE ESPACIO.....	89
5.5	DECRETO 3075 DE 1997 .....	92
5.5.1	Control de plagas. ....	92
5.5.2	Extractores. ....	92
5.5.3	Pintura epoxica.....	92
5.6	DISTRIBUCIÓN DE LA MERCANCÍA.....	93
5.7	LOCALIZACIÓN DE LA BODEGA. ....	98
5.7.1	Macrolocalización:.....	99
5.7.2	Microlocalización: .....	99
5.7.3	Distribución de la bodega.....	104
5.8	OPERACIONES DE FARO.....	105
5.9	ACCESIBILIDAD TECNOLÓGICA.....	106
5.10	REQUERIMIENTO DE PERSONAL. ....	108
5.11	INFRAESTRUCTURA Y OTROS GASTOS.....	110
5.12	PROGRAMA DE CALIDAD.....	115
5.12.1	Manual de Procedimientos .....	116
5.12.2	Capacitación.....	116
5.12.3	Indicadores de Gestión .....	116
5.12.4	Sugerencias y Reclamos.....	116
6	ESTUDIO ORGANIZACIONAL .....	117
6.1	ORGANIGRAMA EMPRESARIAL .....	117

7	ESTUDIO JURÍDICO .....	122
7.1	TIPOS DE SOCIEDAD.....	122
7.2	CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.....	123
7.2.1	Gastos de constitución: .....	124
7.3	MARCO LEGAL .....	124
8	ANÁLISIS DEL IMPACTO AMBIENTAL, ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL DE ALEMCO. ....	126
8.1	IMPACTO AMBIENTAL.....	126
8.1.1	Distribución de la mercancía. ....	126
8.2	IMPACTO SOCIAL DEL PROYECTO.....	126
8.3	IMPACTO ECONÓMICO Y POLÍTICO. ....	127
9	ESTUDIO FINANCIERO .....	129
9.1	TASA INTERNA DE RETORNO. ....	135
9.2	VALOR PRESENTE NETO.....	135
9.3	PERIODO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN.....	135
10	PLAN ESTRATÉGICO .....	136
10.1	MISIÓN Y VISIÓN DE ALEMCO.....	136
10.1.1	MISIÓN .....	136
10.1.2	VISIÓN .....	136
10.2	MODELO DE NEGOCIO.....	136
10.3	IDENTIFICACIÓN DEL CORE COMPETENCE DE ALEMCO.....	138
10.4	ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN.....	141

10.4.1	ESTRATEGIAS DO.....	141
10.4.2	ESTRATEGIAS DA .....	142
10.4.3	ESTRATEGIAS FO .....	143
10.4.4	ESTRATEGIAS FA.....	143
10.5	CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS ALEMCO. ....	144
11	CONCLUSIONES.....	148
12	RECOMENDACIONES .....	149
13	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS .....	150
14	BIBLIOGRAFÍA.....	151

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Comparación entre las tiendas y los supermercados.....	42
Tabla 2 Lugar de compra de la canasta familiar por estrato socioeconómico del consumidor.....	51
Tabla 3 Promedio y frecuencia de compra por estrato socioeconómico. ....	51
Tabla 4 Promedio general margen de intermediación de las distribuidoras. ....	56
Tabla 5 Estrategia Multiformato Grupo Éxito.....	57
Tabla 6 Almacenes Éxito en el AMB. ....	58
Tabla 7 Almacenes Carrefour en el AMB .....	59
Tabla 8 Estimación de los socios tenderos vinculados .....	70
Tabla 9 Perfiles de las tiendas de acuerdo a las ventas en el AMB. ....	71
Tabla 10 Cantidad de socios tenderos por perfil de tienda .....	71
Tabla 11 Promedio de compra mensual de las 22 categorías de producto por perfil de tienda.....	75
Tabla 12 Consumo promedio .....	75
Tabla 13 Consumo promedio .....	76
Tabla 14 Precio de costo y venta de la mercancía comercializa por FARO.....	77
Tabla 15 Tasa de inflación por año. ....	78
Tabla 16 Proyección de las ventas anuales totales.....	78
Tabla 17 Costo anual de adquisición de mercancía.....	78
Tabla 18 Proveedores por categoría de producto .....	79
Tabla 19 Capital social de FARO .....	81
Tabla 20 Sistemas de Almacenamiento .....	83
Tabla 21 Volumen de almacenamiento por estiba .....	86
Tabla 22 Densidades volumétricas promedio por categoría de producto.....	87
Tabla 23 Requerimiento de estibas mensuales.....	88
Tabla 24 Inversión inicial por tipo de estiba. ....	88
Tabla 25 Tamaño de estantería de acuerdo al área de bodega.....	90

Tabla 26	Calculo del porcentaje de utilización del volumen en una bodega con estantería convencional .....	90
Tabla 27	Área requerida de almacenamiento para dos alturas diferentes de bodega. ....	91
Tabla 28	Capacidades de carga por tipo de vehículo. ....	93
Tabla 29	Peso y volumen mensual de la mercancía manejada en FARO. ....	94
Tabla 30	Numero de cargues por tipo de vehículo.....	95
Tabla 31	Número de días y cantidad de Transportistas para la distribución de FARO. ....	96
Tabla 32	Costo de tonelada transportada por tipo de vehículo. ....	98
Tabla 33	Costo anual del transporte. ....	98
Tabla 34	Ponderación de los factores de decisión. ....	101
Tabla 35	Calculo de puntaje por grado de cada factor.....	102
Tabla 36	Opciones de localización.....	102
Tabla 37	Puntuación de cada opción de localización en cada factor. ....	103
Tabla 38	Procesos de FARO.....	105
Tabla 39	Año de ingreso de los cargos de FARO. ....	109
Tabla 40	Requerimiento de Vendedores.....	110
Tabla 41	Costo anual de arrendamiento de bodega. ....	110
Tabla 42	Fechas de compra, cantidad y costo de las transpaletas. ....	111
Tabla 43	Costo anual de adquisición de estibas. ....	111
Tabla 44	Valor anual del arrendamiento de la oficina. ....	112
Tabla 45	Costo del equipo de oficina. ....	112
Tabla 46	Valor anual del servicio de telefonía móvil. ....	112
Tabla 47	Costo anual del servicio de internet y telefonía fija. ....	113
Tabla 48	Costo anual del servicio de monitoreo.....	113
Tabla 49	Costo anual de papelería. ....	113
Tabla 50	Costo anual del servicio de control de plaga. ....	114
Tabla 51	Consumo de energía por equipo. ....	114
Tabla 52	Valor del consumo anual de energía, agua y aseo. ....	115

Tabla 53 Valor anual de la póliza de seguro. ....	115
Tabla 54 Salario básico mensual por cargo y año.....	120
Tabla 55 Costo Salarial Mensual por cargo y año.....	120
Tabla 56 Costo salarial anual del Centro de Acopio para Tenderos FARO. ....	121
Tabla 57 Comisiones sobre las ventas.....	121
Tabla 58 Inversiones anuales en activos fijos. ....	129
Tabla 59 Depreciación de los activos fijos. ....	129
Tabla 60 Amortización de los gastos diferidos. ....	130
Tabla 61 Gastos administrativos. ....	130
Tabla 62 Costos operacionales. ....	130
Tabla 63 Gastos de ventas.....	131
Tabla 64 Cuentas por cobrar.....	131
Tabla 65 Valor del inventario.....	131
Tabla 66 Cuentas por pagar.....	131
Tabla 67 Dividendos.....	132
Tabla 68 Capital social. ....	132
Tabla 69 Estado de resultados.....	133
Tabla 70 Flujo de caja. ....	134
Tabla 71 Flujo de caja para el cálculo de los indicadores. ....	135
Tabla 72 Tipos de proveedores.....	139
Tabla 73 Matriz Core Competence, Habilidades Vs Factores Criticos de Éxito. .	140
Tabla 74 DOFA de ALEMCO .....	141
Tabla 75 Primera fase de desarrollo del modelo ALEMCO.....	145
Tabla 76 Segunda fase de desarrollo del modelo ALEMCO. ....	146
Tabla 77 Tercera fase de desarrollo del modelo ALEMCO. ....	147
Tabla 78 Cumplimiento de Objetivos.....	150

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo actual del canal de distribución de los productos de consumo masivo.....	41
Ilustración 2 Participación de las tiendas de conveniencia en el mercado Latinoamericano.....	44
Ilustración 3 Marketshare de las distribuidoras de productos de consumo masivo y populares en el AMB.....	53
Ilustración 4 Modelo del canal de distribución de las tiendas vinculadas a FARO	68
Ilustración 5 Calculo del consumo mensual promedio de panela para el perfil 4 de tienda por regresión polinómica de grado dos.....	75
Ilustración 6 Calculo del consumo mensual promedio de pasabocas para el perfil 2 y 3 de tienda por regresión lineal .....	76
Ilustración 7 Tipos de estibas o pallets.....	85
Ilustración 8 Transpaletas Crow Serie PTH50.....	89
Ilustración 9 Ubicación de la bodega de almacenamiento. ....	103
Ilustración 10 Distribución de la bodega del Centro de Acopio para Tenderos FARO. ....	104
Ilustración 11 Mapa de procesos del Centro de Acopio para Tenderos FARO. ...	106
Ilustración 12 Organigrama empresarial del Centro de Acopio para Tenderos FARO. ....	117
Ilustración 13 Modelo de Negocio de demanda cerrada .....	137
Ilustración 14 Modelo de integración de la cadena de suministro .....	138
Ilustración 15 Estrategia de integración múltiple del FARO .....	138

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1.	Estrato socioeconómico, estudio de percepción del tendero colombiano.....	161
ANEXO 2.	Frecuencia de visita por canal de comercialización. ....	161
ANEXO 3.	Principales competidores según los tenderos, estudio de percepción del tendero colombiano. ....	162
ANEXO 4.	Tenderos que compran en las grandes superficies cuando estos hacen grandes promociones, estudio de percepción del tendero colombiano. ....	162
ANEXO 5.	Importancia del canal tradicional.....	163
ANEXO 6.	Tipos de tienda.....	163
ANEXO 7.	Categorías de producto por tipo de tienda. ....	164
ANEXO 8.	Canasta de alimentos y no alimentos por tipo de tienda. ....	165
ANEXO 9.	Ventas diarias declaradas.....	165
ANEXO 10.	La “base de la pirámide” en Colombia. ....	166
ANEXO 11.	Pocketshare de grandes grupos por niveles de ingreso.....	167
ANEXO 12.	Ventas anuales de las distribuidoras de productos de consumo masivo y populares.....	168
ANEXO 13.	Margen de intermediación general por años de algunas distribuidoras de productos de consumo masivo y populares.....	169
ANEXO 14.	Numero promedio de clientes atendidos por vendedor.....	171
ANEXO 15.	Informe de la visita a la fundación Carvajal.....	172
ANEXO 16.	Resultado de la encuesta de consumo de las 22 categorías de producto por perfil de tienda. ....	192
ANEXO 17.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de aceite. ....	194

ANEXO 18.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de arroz.....	195
ANEXO 19.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de azúcar. ....	196
ANEXO 20.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de café molido...	198
ANEXO 21.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de chocolate de mesa.....	199
ANEXO 22.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de cigarrillos.....	201
ANEXO 23.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de crema dental.	202
ANEXO 24.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de detergentes. .	203
ANEXO 25.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de galletas dulces.....	205
ANEXO 26.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de galletas saladas.....	206
ANEXO 27.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de harina de maíz.....	208
ANEXO 28.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de harina de trigo.....	209
ANEXO 29.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de jabón de tocador.....	210
ANEXO 30.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de jabón en barra.....	212
ANEXO 31.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de panela. ....	213
ANEXO 32.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de pañales para bebe.....	215
ANEXO 33.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de papel higiénico.....	216
ANEXO 34.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de pasabocas....	217

ANEXO 35.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de pasta. ....	219
ANEXO 36.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de sal. ....	220
ANEXO 37.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de salsa de tomate.....	222
ANEXO 38.	Demanda mensual total y por perfil de tienda de shampoo. ....	223
ANEXO 39.	Precio promedio del aceite.....	225
ANEXO 40.	Precio promedio del arroz. ....	225
ANEXO 41.	Precio promedio del azúcar.....	226
ANEXO 42.	Precio promedio del café molido. ....	226
ANEXO 43.	Precio promedio del chocolate de mesa. ....	226
ANEXO 44.	Precio promedio del cigarrillo. ....	227
ANEXO 45.	Precio promedio de la crema dental.....	227
ANEXO 46.	Precio promedio del detergente. ....	228
ANEXO 47.	Precio promedio de las galletas duces.....	228
ANEXO 48.	Precio promedio de las galletas saladas.....	228
ANEXO 49.	Precio promedio de la harina de maíz.....	229
ANEXO 50.	Precio promedio de la harina de trigo. ....	229
ANEXO 51.	Precio promedio del jabón de tocador.....	229
ANEXO 52.	Precio promedio del jabón en barra. ....	230
ANEXO 53.	Precio promedio de la panela.....	230
ANEXO 54.	Precio promedio de pañales de bebe.....	230
ANEXO 55.	Precio promedio del papel higiénico. ....	231
ANEXO 56.	Precio promedio de los pasabocas. ....	231
ANEXO 57.	Precio promedio de las pastas. ....	231

ANEXO 58.	Precio promedio de la sal.....	232
ANEXO 59.	Precio promedio de la salsa de tomate. ....	232
ANEXO 60.	Precio promedio del shampoo.....	232
ANEXO 61.	Calculo del precio de venta d de faro por categoría de producto.....	233
ANEXO 62.	Variación anual del costo y precio de venta de la mercancía de faro por categoría de producto.....	234
ANEXO 63.	Ventas mensuales y anuales por categoría de producto. ....	235
ANEXO 64.	Costo mensual y anual de adquisición de la mercancía.....	244
ANEXO 65.	Cotización de estibas. ....	253
ANEXO 66.	Cotización de montacargas eléctricos y transpaleta manual.....	258
ANEXO 67.	Cotización de estantería industrial convencional. ....	265
ANEXO 68.	Calculo de la densidad volumétrica promedio por categoría de producto.....	268
ANEXO 69.	Volumen en metros cúbicos por categoría de productos y totales mensuales.....	272
ANEXO 70.	Calculo de la cantidad de estibas necesarias de acuerdo al tiempo de reaprovisionamiento de la mercancía. ....	275
ANEXO 71.	Resumen del decreto 3075 de 1997 .....	277
ANEXO 72.	Cotización del control de plagas .....	286
ANEXO 73.	Cotización de extractores de aire.....	290
ANEXO 74.	Cotización de la pintura epoxica. ....	291
ANEXO 75.	Cotización del sotwfare para sistematización de la empresa ....	299
ANEXO 76.	Kilogramos mensuales de mercancía manejados en FARO. ....	308

ANEXO 77.	Costo mensual y anual del transporte de la mercancía. ....	312
ANEXO 78.	Manual de procedimientos del centro de acopio FARO .....	314
ANEXO 79.	Cotización sistema de monitoreo. ....	476
ANEXO 80.	Consumo mensual y anual de energía.....	479
ANEXO 81.	Cotización póliza de seguro .....	481
ANEXO 82.	Manual de funciones del centro de acopio para tenderos FARO.....	485
ANEXO 83.	Costo salarial mensual y anual del centro de acopio faro. ....	499

## RESUMEN

**TITULO:** PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO PARA TENDEROS FARO DE LA CORPORACIÓN BUCARAMANGA EMPRENDEDORA LUIS CARLOS GALÁN SARMIENTO Y PRETIC S.A.\*

**AUTORES:** DIEGO ANDRÉS RODRÍGUEZ PÉREZ\*\*

**PALABRAS CLAVE:** TIENDAS, SUPERETES, MINIMERCADOS, SUPERMERCADOS, GRANDES SUPERFICIES, TIENDAS DE CONVENIENCIA, CONSUMO MASIVO, RED DE COMERCIANTES.

**CONTENIDO:** En la actualidad el comercio minorista de productos de consumo masivo y populares ha presentado un alto grado de especialización y dinamismo que ha permitido a las tiendas poseer un 60% del mercado sobre las grandes superficies, aun cuando su administración es informal y su posición en la cadena de suministro no es favorable. Las grandes superficies han implementado nuevas estrategias de mercado con el fin de estar más cerca del consumidor final y aumentar su participación en el mercado, por lo que han desarrollado un nuevo formato comercial llamado tienda de conveniencia, siendo clara competencia para las tiendas de barrio y cualquier negocio detallista, en donde se ubiquen estos formatos comerciales.

Se plantea el desarrollo de un modelo de negocio que permita a las tiendas y otros negocios detallistas competir frente a la amenaza de las tiendas de conveniencia. El Centro de Acopio para Tenderos Faro, busca agremiar a los tenderos del Área Metropolitana de Bucaramanga, quienes mediante aportes de capital y en calidad de socios, constituirán una empresa que mediante el aprovisionamiento, la distribución y comercialización de todos los productos que necesitan las tiendas, mejorando su capacidad de negociación frente a los proveedores, a fin de obtener, mejores precios y plazos de entrega, así como una mejor calidad de los productos para los tenderos, donde su modelo en red de comerciantes logra fortalecer las utilidades, surtido y el servicio hacia los clientes, permitiéndoles competir en mejores condiciones.

\* Trabajo de grado bajo la modalidad de práctica social.

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Humberto Pradilla Ardila.

## ABSTRACT

**TITLE:** BUSINESS PLAN TO CREATE THE CENTRO DE ACOPIO PARA TENDEROS FARO BETWEEN THE CORPORACIÓN BUCARAMANGA EMPRENDEDORA LUIS CARLOS GALÁN SARMIENTO AND PRETIC S.A.

**AUTHOR:** DIEGO ANDRÉS RODRÍGUEZ PÉREZ\*\*

**KEYWORDS:** SHOPS, CONVENIENCE STORES, SUPERMARKETS, HYPERMARKETS, MASS CONSUMPTION, DEALER NETWORK.

**DESCRIPTION:** Today, the retail trade of mass consumption products has presented a high degree of expertise and dynamism, that has allowed the local stores have the 60% of the marketshare over the hypermarkets, even as his administration is informal and their position in the supply chain is no favorable. Hypermarkets have implemented new marketing strategies with the objective to be closer to the final consumer and increase their marketshare, so they have developed a new store format called convenience store; they are a clear competence for local shops and any retail business, wherever the convenience stores are located.

It proposes the development of business model that allows to local stores and another retail business compete against the threat of convenience stores. The Centro de Acopio para Tenderos FARO wants to link the shopkeeper of Bucaramanga, who through capital contributions and as partners, will to form a company that by the supply, distribution and marketing of all products that stores needs, improving their ability to negotiate with suppliers to obtain better prices, delivery times and better quality products for shopkeepers. This dealer network model can strengthen utilities, assortment and service to costumer, enabling them better conditions of competence.

\* Project Degree in the form of social practice.

\*\* Physic-Mechanical Engineering Faculty. School of Industrial Studies and Business.  
Director: Humberto Pradilla Ardila.

## INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy, los procesos de integración comercial en el mundo han evolucionado en el desarrollo de nuevos modelos adaptándose a las exigencias del comercio internacional. Muchas empresas de diferentes sectores han replanteado su modelo de negocio y adaptado su diseño a las prioridades de sus clientes, con el fin de que este les permita ser más competitivos, generando en algunos casos el desarrollo de ventajas competitivas.

El sector de pequeños comerciantes de productos de consumo masivo y populares no son la excepción a la tendencia, si no por el contrario la confirmación de la misma, pues estos que competían con sus colegas vecinos de barrio y acopiaban sus mercancías de proveedores locales, han visto como empresas y modelos de negocios que incluyen tecnologías informáticas y cadenas de suministros internacionales, han tomado relevancia en la conquista del mercado, lo cual están logrando exitosamente por su gran poder económico, surtido variado y de calidad, además de su modelo innovador de negocios.

El proyecto Centro de Acopio para Tenderos Faro (FARO), nace de la necesidad de fortalecer a los tenderos del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) frente a la amenaza que representa las nuevas tendencias de penetración de mercados de las diferentes multinacionales y cadenas de supermercados organizadas bajo formatos de tiendas de conveniencia. FARO mediante el aprovisionamiento, la distribución y comercialización de todos los productos que necesitan las tiendas, pretende reducir los sobrecostos de las cadenas de aprovisionamiento, incrementando la competitividad y productividad del pequeño comerciante (Tendero) al mismo tiempo en que mejora su capacidad de negociación frente a los proveedores, a fin de obtener, mejores precios y plazos de entrega, así como una mejor calidad de los productos.

## 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tradicionalmente las tiendas se han caracterizado por su informalidad. Esta condición ha dejado en evidencia algunas características clave de este tipo de famiempresas, tales como la falta de asociatividad, alta intermediación en la cadena de suministro, desconocimiento de sus estados financieros, contables y de sus procesos logísticos por falta de gestión administrativa en la unidad de negocio, además del pobre poder de negociación, entre otros aspectos.

Este canal de distribución, conocido como el canal tradicional, conformado entre 400.000 y 600.000 tiendas<sup>1</sup>, maneja el 59%<sup>2</sup> de la distribución total de los productos y mercancías del consumo masivo, sin embargo se encuentra en una encrucijada comercial, debido a que el modelo de negocio tradicional ha cambiado como resultado de la participación de empresas multinacionales y los almacenes de grandes superficies nacionales, quienes con mayor tecnología, diversidad en la oferta de sus productos y fuerte capital de trabajo, han descubierto la rentabilidad y oportunidad de negocio que el segmento del canal tradicional ofrece, conformando una amenaza seria por el ingreso en este nicho de mercado, ya que operan bajo el formato de tiendas de conveniencia<sup>3</sup>, que son pequeñas tiendas de autoservicio en los barrios, que acercan una oferta de productos y servicios de alta calidad y variedad a precios bajos.

---

<sup>1</sup> FENALCO SANTANDER. (8 de Septiembre de 2009). *Fenalco celebró en grande el día del tendero*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de Fenalco Santander: <http://www.fenalcosantander.com.co/detallenoticia.php?id=132>

<sup>2</sup> LA REPUBLICA. (31 de Agosto de 2010). *Las tiendas Capturan 59 por ciento de las ventas mayoristas*. Recuperado el 11 de Octubre de 2010, de Sitio web de La Republica: [http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-08-31/las-tiendas-capturan-59-porciento-de-las-ventas-minoristas\\_109265.php](http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-08-31/las-tiendas-capturan-59-porciento-de-las-ventas-minoristas_109265.php)

<sup>3</sup> PORTAFOLIO. (5 de Septiembre de 2010). *El comercio explora el modelo 'mini'*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de Portafolio: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7893638>

Entre las empresas multinacionales y los almacenes de grandes superficies nacionales bajo formatos de tiendas de conveniencia encontramos:

- Oxxo, que ha migrado de un esquema moderno a uno más tradicional, cerró el 2010 con 12 tiendas y su meta es entrar con 20 en Colombia.<sup>4,5</sup>
- D1, con su formato micromercado, constituyen una cadena de 22 tiendas en la ciudad de Medellín, y en el mes de Octubre de 2010 inauguraron un total de 13 tiendas.<sup>6</sup>
- El grupo Éxito, ha implementado un plan de expansión que involucra la apertura de nuevas tiendas, las cuales no son grandes superficies, sino tiendas de conveniencia como Carulla Express, Próximo y Éxito Express.<sup>7</sup>
- Carrefour también se está extendiendo con sus nuevos formatos de tienda, Carrefour Express<sup>8,9</sup>.
- Cooratiendas, es una cadena de más de 250 tiendas de barrio en la ciudad de Bogotá y ahora quiere llegar a Bucaramanga.<sup>10</sup>

---

<sup>4</sup> PORTAFOLIO. (12 de Enero de 2010). *Oxxo alista su sexta tienda en Bogotá*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de Portafolio: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-3790110>

<sup>5</sup> PORTAFOLIO. (2 de Noviembre de 2010). *Oxxo cierra el año con 12 tiendas*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2010, de Sitio web de Portafolio: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-8262440>

<sup>6</sup> D1. (s.f.). Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio wb de D1: [www.d1.com.co](http://www.d1.com.co)

<sup>7</sup> LA REPUBLICA. (10 de Agosto de 2010). *Grupo Éxito y Office Depot abren más tiendas express*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de La Republica: [http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-08-10/grupo-Exito-y-office-depot-abren-mas-tiendas-express\\_107595.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-08-10/grupo-Exito-y-office-depot-abren-mas-tiendas-express_107595.php)

<sup>8</sup> LA REPUBLICA. (21 de Enero de 2010). *Carrefour Express está a prueba*. Recuperado el 21 de Enero de 2010, de Sitio web de La Republica: [http://www.larepublica.com.co/archivos/CAJAFUERTE/2011-01-21/carrefour-express-esta-a-prueba\\_119737.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/CAJAFUERTE/2011-01-21/carrefour-express-esta-a-prueba_119737.php)

<sup>9</sup> CARREFOUR. (s.f.). *Tiendas Express*. Recuperado el 1 de Marzo de 2011, de Sitio web de Carrefour: <http://www.carrefour.com.co/tiendasexpress/>

<sup>10</sup> TORMO. (s.f.). *Cooratiendas le apuesta a la expansión para competir en el mercado*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de Tormo: [http://www.tormo.com.co/noticias/711/Cooratiendas\\_le\\_apuesta\\_a\\_la\\_expansion\\_para\\_competir\\_en\\_el\\_mercado.html](http://www.tormo.com.co/noticias/711/Cooratiendas_le_apuesta_a_la_expansion_para_competir_en_el_mercado.html)

En el trasfondo de las nuevas estrategias de las grandes superficies y multinacionales, hay una gran destrucción del tejido empresarial del país, pues muchos de los proveedores nacionales serán reemplazados por otros de diferentes latitudes del planeta debilitando la producción y economía nacional, acabando en el proceso también con toda la red de más de 450 mil microempresas que sustentan los ingresos y empleos de igual número de familias, sin contabilizar los empleos indirectos generados por microproveedores locales (que surten cotidianamente a estos negocios con productos como: lácteos y sus derivados, cárnicos, frutas y verduras, etc.) y los transportistas que ayudan en la logística, entre muchos otros.

Ante la imposibilidad de las tiendas de llegar a negociar directamente con el productor y poder obtener mejores condiciones de negociación; y el ingreso inminente de grandes organizaciones bajo formato de tiendas de conveniencia en el AMB con capitales y estructuras de negocios bien definidas que les permiten tener un alto poder de negociación, se necesita una organización que le permita a los tenderos acortar la cadena de suministro, poder negociar mejores condiciones de compra, les brinde una estructura que los defienda frente al ingreso de los nuevos competidores en la región y promueva la migración del formato de tienda tradicional a uno más competitivo manteniendo la cercanía al cliente; y que además integre la cadena de suministro, acoplando dentro de su estructura tanto a los tenderos y negocios afines (cafeterías, restaurantes y panaderías), como a los proveedores, con el fin de generar acciones que permitan proteger la economía de la tienda y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 GENERAL**

Desarrollar un plan de negocios para definir las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros para la creación del Centro de Acopio para Tenderos FARO de la Corporación Bucaramanga Emprendedora Luis Carlos Galán Sarmiento y Pretic S.A. en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

### **2.2 ESPECÍFICOS**

- Identificar las condiciones actuales de los diferentes sistemas de distribución.
- Realizar un estudio de mercados que identifique y analice los competidores para el centro de acopio en el AMB; permita conocer las características y necesidades de los socios tenderos del centro de acopio; evalúe los posibles proveedores de los productos y servicios necesarios para el funcionamiento del centro de acopio; permite diseñar el servicio y definir una estrategia de comercialización; permita identificar las características y necesidades de los consumidores finales.
- Realizar un estudio técnico que identifique: los procesos, capacidad, la maquinaria y equipo, insumos, materiales y mano de obra necesaria para el funcionamiento del centro de acopio; defina el nivel y accesibilidad tecnológica, al igual que el programa de calidad; determine la localización del centro de acopio; permita diseñar la capacidad y distribución de la planta, las políticas y procedimientos de los sistemas logísticos de aprovisionamiento, producción y despacho.
- Realizar un estudio organizacional que permita la construcción de una estructura administrativa, la definición de perfiles y responsabilidades de los cargos necesarios para la puesta en marcha del centro de acopio.

- Apoyar, bajo la tutela de un experto en leyes, un estudio jurídico que permita determinar el marco legal, las disposiciones y reglamentación para la creación del centro de acopio.
- Determinar el impacto ambiental y social generado por la operación del centro de acopio.
- Realizar un análisis externo del entorno económico, político y social que permita analizar el medio en el cual se va a desenvolver el centro de acopio.
- Realizar la evaluación financiera del centro de acopio.
- Diseñar el plan estratégico del centro de acopio.

## 3 MARCO TEÓRICO

### 3.1 PLAN DE NEGOCIOS.

“Un plan de negocios es un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio”<sup>11</sup>. Reúne toda la información requerida para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha, ofreciendo un conocimiento amplio de la actividad que se pretende desarrollar y además determinar la viabilidad en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros realizando una descripción de las características del negocio y el tipo de servicio que se desea ofrecer.<sup>12</sup>

#### 3.1.1 Análisis de mercado.

La investigación de mercados constituye la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones relacionadas con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing<sup>13</sup>. Un estudio de mercados tiene los siguientes componentes<sup>14</sup>:

- **Análisis del sector:** se busca conocer muy bien que está pasando y que se espera que pase en el sector económico en el cual se desarrolla el plan de negocio.

---

<sup>11</sup> Longenecker, J. G. (2007). En *Administración de pequeñas empresas: Un enfoque emprendedor* (pág. 127). México: Thompson.

<sup>12</sup> Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). *Unidad de Emprendimiento*. Recuperado el 01 de noviembre de 2010, de Sitio web de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad Nacional de Colombia: <http://www.emprendimiento.unal.edu.co/fondoemprender.htm>

<sup>13</sup> MALHOTRA, N. (2004). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado* (pág. 7). México: Pearson.

<sup>14</sup> Alfaro, L. (Noviembre de 2002). *Plan de Negocio*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2010, de Sitio web de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/canales/empresadora/articulos/50/pnalfaro.htm>

- **Análisis del mercado propiamente dicho:** trata de conocer en detalle las características del producto en relación con los productos que existen en el mercado.
- **Clientes:** Identificá cuáles son y dónde están los clientes del producto.
- **Competencia:** Se trata de determinar las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras, su tamaño, la importancia de cada una de ellas y las políticas que aplica.
- **Tamaño del mercado global:** busca dar respuesta a los siguientes aspectos: Nivel total de consumo, tendencia del número de usuarios y patrones de consumo, y los factores que pueden afectar el consumo actual o futuro.
- **Tamaño del mercado del proyecto:** busca formular el plan de ventas en volúmenes, y por ende a definir la fracción del mercado objetivo que será cubierta por el proyecto.
- **Plan de Mercadeo:** el plan de mercadeo recoge las estrategias que se van a utilizar para lograr los resultados previstos en términos de volumen de ventas.
- **Benchmarking:** busca evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Con el benchmarking se pretende transferir el know-how de aquellas organizaciones con mejor desempeño, a la propia organización<sup>15</sup>.

### 3.1.2 Estudio técnico.

Este estudio determina el tamaño más conveniente, la identificación de la localización final apropiada, los procesos que generan valor al producto o servicio,

---

<sup>15</sup> Vecchi Pomphile, A. (Abril de 2006). *Estudio de Benchmarking cooperativo internacional*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2010, de sitio web de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Mkt/benchmarking-cooperativo-internacional.htm>

la selección del modelo tecnológico y administrativo. Todo esto consecuente con el comportamiento del mercado y las restricciones de orden financiero.

### **3.1.2.1 Ingeniería Del Proyecto.**

Esta etapa determina los recursos necesarios durante la vida útil del proyecto. En esta etapa se debe tener en cuenta<sup>16</sup>:

- **Proceso productivo:** busca describir y justificar el proceso de producción, señalando las principales operaciones.
  - **Capacidad de planta:** busca determinar la escala y los criterios que se aplicaron para la elección del tamaño del negocio propuesto.
  - **Maquinaria y equipo:** Con base en la tecnología y los procesos elegidos, indicar los criterios de selección de la maquinaria y el equipo.
  - **Lista de bienes y servicios:** El listado debe incluir costos y gastos de la inversión y de la operación del proyecto.
- **Características de la tecnología:** Justificar que nivel de tecnología se aplicara al proyecto.
  - **Accesibilidad de la tecnología:** Tener conocimiento de las alternativas de tecnologías, disponibilidad y mantenimiento de las mismas.
  - **Programa de calidad:** Presentar el programa del cumplimiento de las normas y especificaciones de las instancias reguladoras, tanto en la producción como para el mercado.

### **3.1.2.2 Localización Del Proyecto.**

Esta etapa se centra en el análisis de las variables que determinaran el lugar donde finalmente se ubicara el proyecto, buscando en todo caso una mayor utilidad o una minimización de costos.

---

<sup>16</sup> OLAYA DÍAZ, P. E. (2004). En *Como iniciar su propio negocio* (Tercera ed., pág. 205). Bucaramanga, Colombia: Departamento de Desarrollo Empresarial, Camara de Comercio de Bucaramanga.

### **3.1.2.3 Tamaño Del Proyecto.**

Es importante para esta etapa definir la unidad de medida del tamaño del proyecto. Dentro de la capacidad del proyecto se pueden distinguir tres situaciones:

- **Capacidad diseñada:** Máximo nivel posible de prestación de servicio.
- **Capacidad instalada:** Capacidad máxima disponible permanentemente.
- **Capacidad utilizada:** Fracción de la capacidad instalada que se está empleando<sup>17</sup>.

### **3.1.3 Estudio organizacional.**

Como resultado de este estudio se define la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos del proyecto. Se construirá un organigrama empresarial, así como la definición de perfiles y responsabilidades de los cargos necesarios para la puesta en marcha de la empresa.<sup>18</sup>

#### **3.1.3.1 Organigrama empresarial.**

Es un modelo grafico que representa, la manera en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una empresa, mostrando las áreas o departamentos en la misma. El organigrama ofrece una visión global de la empresa, permitiendo la comparación con otras organizaciones y aclarar rápidamente las incongruencias, como las faltas de control, la duplicidad de funciones, entre otras.

#### **3.1.3.2 Perfil de cargos.**

Es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador deben tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. El perfil del cargo es un listado de las condiciones requeridas para el personal que cubrirá cada puesto de trabajo y puede incluir aptitudes conceptuales (requisitos académicos, capacidad

---

<sup>17</sup> MIRANDA MIRANDA, J. (2004). Gestión de proyectos. (pág. 119). Santa De de Bogotá: M.M. Editores.

<sup>18</sup> Ibit.,pág. 143-145

analítica), operativas (experiencia, habilidades prácticas) y sociales (liderazgo, sociabilidad).

### **3.1.3.3 Definición de funciones:**

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de la una empresa<sup>19</sup>.

### **3.1.3.4 Estudio de salarios:**

Mediante este estudio se busca la determinación del valor de un trabajo individual en relación con los otros cargos de la empresa.

### **3.1.4 Estudio jurídico.**

El estudio jurídico “busca conocer el marco legal, las disposiciones y reglamentación para el sector del proyecto, para que el centro de acopio pueda funcionar legalmente.”<sup>20</sup>

### **3.1.5 Estudio ambiental.**

El objetivo de este estudio es la identificación, predicción e interpretación de los impactos ambientales que un proyecto o actividad produciría en caso de ser ejecutado, así como la prevención, corrección y valoración de los mismos, lo

---

<sup>19</sup> Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales. (25 de Septiembre de 2009). *Manual de procedimientos integral en entidades de salud*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2010, de Sitio web de la Universidad Nacional de Colombia: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/lecciones/>

<sup>20</sup> SARMIENTO, J. A. (s.f.). *Evaluación de proyectos*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2010, de Sitio web de la Pontificia Universidad Javeriana: <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/EvalProy.PDF>

anterior para ser presentado ante las autoridades ambientales correspondientes, para su aceptación, modificación o rechazo.

### **3.1.6 Estudio del entorno económico, político y social.**

Este estudio busca la evaluación desde tres puntos de vista diferentes. La evaluación económica es una medida de eficiencia que busca optimizar una función de utilidad o bienestar económico nacional. En cuanto que la evaluación social tiene en cuenta criterios de equidad y redistribución de la riqueza. Entre tanto, la evaluación política identifica las leyes que actualmente pueden repercutir en el desarrollo del proyecto.

### **3.1.7 Estudio financiero**

La finalidad de este estudio es la medición del retorno sobre la inversión. Se mide objetivamente ciertas magnitudes resultantes de la formulación del proyecto y se convierten en cifras financieras con el fin de obtener indicadores útiles para medir su atractivo hacia los inversionistas. Este estudio debe tener en cuenta el horizonte del proyecto, normalmente son cinco años, ya que las variables macroeconómicas tienen una incertidumbre más o menos de este tiempo<sup>21</sup>.

#### **3.1.7.1 Inversiones**

Son todos los recursos necesarios para la instalación, puesta en marcha y operación del proyecto.

##### **3.1.7.1.1 Inversiones previas a la puesta en marcha**

- **Activos Fijos:** Son inversiones en bienes tangibles que apoyan la operación normal del proyecto. Los activos fijos están sujetos a depreciación, la cual afectara el resultado de la evaluación por su efecto

---

<sup>21</sup> ARECCO, G., & SILVA, A. (2005). *Plan de negocios "SISPAD"*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2010, de Sitio web de la Universidad Diego Portales: <http://www.centroiniciativa.udp.cl/doc/TesisSISPAD.pdf>

sobre el cálculo de los impuestos, exceptuando los terrenos, los cuales no se deprecian y muchas veces tienden a aumentar su valor por la plusvalía.

- **Activos Intangibles:** Son inversiones que se realizan sobre activos constituidos por servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, así como todos aquellos gastos incurridos antes de la operación del mismo.

#### 3.1.7.1.2 Inversiones durante la operación

Son inversiones que se realizan durante la operación del proyecto, las cuales pueden ser reinversiones de reemplazo y nuevas inversiones.

#### 3.1.7.1.3 Inversión de capital de trabajo

Inversión que sirve para financiar los desfases que normalmente se producirán entre la ocurrencia de los egresos y la generación de ingresos.

#### 3.1.7.1.4 Beneficios

Son sólo aquellos calculados sobre la base de una estimación de los ingresos que generaría la venta del producto o servicio de la empresa cuyo proyecto evaluá, pero además existen a lo menos otros seis tipos distintos de beneficios. Dichos beneficios son:

- **Ahorro de Costos:** Posibles ahorros que se producen a partir de la situación actual y la proyectada.
- **Desechos Utilizables:** Uso de los desechos o residuos de la operación normal del negocio para ser reciclados o vendidos en el mercado.
- **Venta de Activos:** Resulta de la venta de activos que no pertenecen al giro comercial del proyecto.
- **Beneficios Tributarios:** La depreciación de los activos fijos y la amortización de los activos nominales, a pesar de generar egresos de caja, producen un ahorro de impuesto porque reducen el nivel de utilidades ante los mismos.

- **Recuperación de Capital de Trabajo:** Es la suma de todas las inversiones realizadas como capital de trabajo que al final del periodo de evaluación se recupera.
- **Valor de Salvamento:** Es el valor estimado de los activos de la empresa al final del horizonte. Desde este punto de vista, ya no se consideran más ingresos; la planta deja de operar y vende todos sus activos. Esta consideración teórica es útil, pues al suponer que se venden todos los activos, esto produce un flujo de efectivo extra en el último año, lo que hace aumentar la TIR o el VPN y hace más atractivo el proyecto.

#### 3.1.7.1.5 Costos

Son desembolsos tanto materiales como humanos necesarios para el desarrollo de la actividad del proyecto. Existen dos tipos:

- **Costos Fijos:** No varían según el nivel de producción y ventas.
- **Costos Variables:** Dependen en forma directa de los niveles de producción y ventas

#### 3.1.7.1.6 Flujo de caja del proyecto

Es un esquema que presenta en forma orgánica y sistemática cada una de las erogaciones e ingresos líquidos registrados periodo a periodo durante un horizonte previsto del proyecto. El principio básico de la evaluación es que el proyecto resulte recomendable en la medida en que los beneficios superen a los costos. La finalidad del análisis del flujo de caja es calcular el beneficio real de la operación que se obtiene restando a los ingresos todos los costos en que incurra la empresa y los impuestos que debe pagar<sup>22</sup>. Es importante resaltar los elementos involucrados en el flujo de caja:

- Las erogaciones correspondientes a las inversiones que se realizan principalmente en el periodo de instalación del proyecto.

---

<sup>22</sup> MIRANDA MIRANDA, Op. Cit pág. 226-227

- Los costos que se causan y se pagan en el periodo de funcionamiento del proyecto.
- Los ingresos recibidos por la venta de la producción o la prestación de servicio.
- Los valores económicos (no contables) de los activos fijos en el momento de liquidar el proyecto.
- Otros ingresos generados por la colocación de excesos de liquidez temporal e inversiones alternas.

### 3.1.7.1.7 Calculo de indicadores

- **Valor Presente Neto (VPN):** Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial<sup>23</sup>. La ecuación para calcular el VPN para un periodo determinado del proyecto es:

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FNE_n + VS}{(1+i)^n}$$

Dónde:

- **VPN:** Valor presente neto
- **FNE:** Flujo neto de efectivo
- **P:** Inversión inicial en el tiempo cero
- **I:** Tasa de descuento
- **VS:** Valor de salvamento

En conclusión, la regla de decisión recomendada para invertir en un proyecto es<sup>24</sup>:

VPN > 0 **conveniente**

VPN < 0 **inconveniente**

VPN = 0 **indiferente**

---

<sup>23</sup> BACA URBINA, G. (2004). *Evaluacion de Proyectos* (Cuarta ed.). (pág. 213-214) México: Mc Graw Hill.

<sup>24</sup> MIRANDA MIRANDA. Op. Cit. pág. 239

Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará por resultado que el VPN sea mayor que cero.

- **Tasa Interna de retorno (TIR):** Es la tasa de interés mínima que se espera lograr durante todo el horizonte del proyecto. Permite obtener un  $VPN = 0$ . El criterio de aceptación que emplea el método de la TIR es: Si ésta es mayor que la TMAR (Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable), acepte la inversión; es decir, si el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable.
- **Método de periodo de retorno de la inversión o Pay Back:** Numero de periodos requeridos para recuperar la inversión inicial.

### 3.1.8 Análisis DOFA.

Es un análisis que sirve para determinar la situación actual de la empresa, en un esquema que muestra a la organización desde su interior y el impacto que causa su interacción con el medio ambiente. Se desglosa en cuatro tópicos.

- **Fortalezas:** Son las cualidades distintivas que la empresa considera importantes para su funcionamiento y que pueden ser valoradas para la estrategia de posicionamiento y comunicación.
- **Oportunidades:** Son las tendencias ambientales que general el potencial para que una empresa pueda desarrollar y obtenga ventajas competitivas.
- **Debilidades:** es la vulnerabilidad que posee la empresa, que impiden su óptimo funcionamiento, son de carácter interno y representan un desafío para la empresa.
- **Amenazas:** Surgen cuando las tendencias ambientales ponen en peligro la integridad y la rentabilidad de la industria

## **4 ANÁLISIS DEL MERCADO.**

### **4.1 INTRODUCCIÓN.**

El comercio minorista a nivel mundial ha presentado un importante dinamismo durante los últimos años, en donde se ha evidenciado una tendencia hacia la consolidación de modelos de negocios con presencia multinacional, expandiendo el área de ventas e ingresando el multiformato al portafolio de servicios. Grandes cadenas como Carrefour, Makro y Wal-Mart han logrado posicionarse en el mercado latinoamericano gracias a las alianzas estratégicas con supermercados locales o la compra de cadenas ya existentes, impulsando de esta manera la competencia del sector. Esta tendencia se ha visto motivada por factores como las restricciones legales en países de primer mundo, la saturación del mercado en países europeos y la reducción de costes de distribución al lograr la fusión entre cadenas. El comercio minorista en Colombia ha tenido un desempeño altamente competitivo, esto debido en mayor parte a la alta segmentación geográfica que se presenta en el interior del país. Es tal el nivel competitivo, que aunque el avance de los supermercados e hipermercados ha sido significativo en los últimos años, el canal tradicional de distribución captura hoy en día el 60% del mercado.

### **4.2 COMERCIO MINORISTA MUNDIAL.**

A nivel mundial el comercio minorista ha ido evolucionando, especializándose y tecnificándose cada vez más, incitando una expansión de cadenas de supermercados y concentrando su poder en el mercado, ocasionando el desplazamiento de los competidores más pequeños. En algunos países europeos con el fin de proteger a los más pequeños, han establecido restricciones tanto en horarios de apertura de locales, como en los horarios de los trabajadores, limitando en algunos casos la construcción de nuevos puntos de venta.

Debido a las restricciones impuestas a las cadenas europeas que les impide crecer en sus propios países, se ha originado una agresiva penetración en los países latinoamericanos, sumado a la percepción de gran potencial de mercado en los países en vía de desarrollo, en los cuales el sector comercial presenta altas tasas de informalidad. Como consecuencia se ha desatado una intensa lucha por conquistar clientes, incluyendo estrategias de precios, rifas, promociones y distintas tácticas de fidelización, lucha que los pequeños comerciantes no pueden enfrentar y por ende deciden vender, fusionar o cerrar el negocio.

La concentración del mercado en unas pocas manos parece marcar la pauta en el comercio minorista a nivel mundial. En Europa, más del 50% del mercado está en manos de un número reducido de firmas y Latinoamérica parece seguir el mismo camino. Grandes cadenas multinacionales tienen en la mira a los países latinoamericanos, entre ellos a Colombia, cuyo potencial de mercado es grande, marcando como estrategia la adquisición de cadenas locales y el establecimiento de alianzas con las principales cadenas y supermercados del país.<sup>25</sup>

### **4.3 COMERCIO MINORISTA EN COLOMBIA.**

Hacia los años noventa, el proceso de internacionalización que se presentó en la economía repercutió considerablemente sobre la actividad comercial y el mercado de bienes y servicios en Colombia. La apertura de los mercados financieros y de bienes ayudo a crear las condiciones necesarias para que la expansión del comercio en formatos modernos se diera; estos formatos combinan la oferta de productos nacionales y extranjeros, y durante la época las grandes cadenas nacionales desarrollaron alianzas estratégicas con socios internacionales. Como

---

<sup>25</sup> Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia. (s.f.). *Comercio y distribución en Colombia*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2010, de Sitio Web del Ministerio de Industria y Comercio, Gobierno de España: [http://www.icex.es/staticFiles/Comercio%20y%20Distribucion%20Colombia\\_1608\\_\\_9132\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Comercio%20y%20Distribucion%20Colombia_1608__9132_.pdf)

resultado el sector comercial presentó una significativa renovación, una mayor y creciente participación de los formatos modernos.

Hace cerca de 20 años, gurús en el tema retail pronosticaban la desaparición de las tiendas de barrio en el siglo XXI<sup>26</sup>. Hacia el año 1998, los hipermercados bajo formatos de autoservicios tenían el 54% del mercado y el resto lo tenían las tiendas y micromercados; y según los analistas no se descartaba que la ventaja la tomaran las grandes cadenas<sup>27</sup>. Hoy por hoy, la realidad es opuesta a lo que se pensaba, estudios de FENALCO<sup>28</sup> muestran que actualmente a través de las tiendas de barrio se realiza el 60%<sup>29</sup> de los consumos de los hogares. Su permanencia y su fortalecimiento se debe principalmente al mercado que ellas atienden, “La base de la pirámide” y a condiciones como la cercanía al cliente y la disponibilidad de productos ajustados al bolsillo del comprador.

Un censo empresarial realizado en Colombia por Servinformación e IBC, del Grupo Carvajal<sup>30</sup>, en el año 2007, muestra que en las cuatro principales ciudades, hay una tienda por cada 164 habitantes; según FENALCO la cifra es más agresiva, ya que sus cálculos para todo el país apuntan a que hay una tienda por

---

<sup>26</sup> Cronica del Quindío. (s.f.). *La llegada de dos grandes superficies al Quindío trae consigo retos y oportunidades*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2010, de Sitio web de Fenalco: <http://www.fenalco.com.co/content/la-llegada-de-dos-grandes-superficies-al-quind%C3%ADo-trae-consigo-retos-y-oportunidades>

<sup>27</sup> El Tiempo. (13 de Enero de 2007). *Una Tienda Por Cada 164 Personas*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2010, de Sitio web de El tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2357033>

<sup>28</sup> FENALCO. (s.f.). *Fenalco Santander*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de <http://www.fenalcosantander.com.co/detallenoticia.php?id=132>

<sup>29</sup> Ortiz, V. (s.f.). *Las tiendas son la competencia de los grandes hipermercados: Fenalco*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de Opanoticias: [http://www.opanoticias.com/economia/las-tiendas-son-la-competencia-de-los-grandes-hipermercados:-FENALCO\\_6605](http://www.opanoticias.com/economia/las-tiendas-son-la-competencia-de-los-grandes-hipermercados:-FENALCO_6605)

<sup>30</sup> CELEDÓN, N. (24 de Octubre de 2010). *Tiendas y almacenes de ropa predominan en el panorama comercial de Bucaramanga*. Recuperado el 24 de Octubre de 2010, de Sitio web de Vanguardia Liberal: <http://www.vanguardia.com/historico/79865-tiendas-y-almacenes-de-ropa-predominan-en-el-panorama-comercial-de-bucaramanga>

cada 100 colombianos. Esto ha significado para los proveedores, reconocer a las tiendas como un canal fundamental para el incremento de sus ventas.

Esto indica que para los hipermercados el crecimiento no ha sido el esperado, por lo que están implementando estrategias para atacar el mercado buscando una mayor presencia en las esquinas, con pequeños negocios, más cercanos al hogar, manejando pocas referencias de alta rotación y adaptadas a la zona donde se encuentran. Se ha evidenciado entonces una migración de los canales modernos hacia formatos más pequeños, conocidos como tiendas de conveniencia.

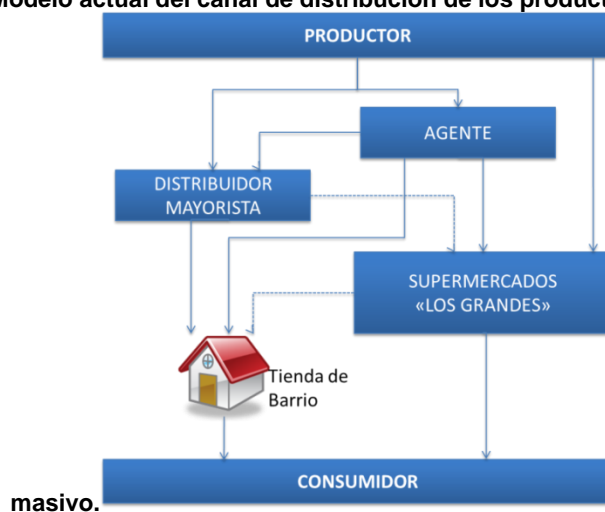
#### **4.4 ANÁLISIS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.**

Haciendo un repaso de las etapas que recorre un producto desde su producción hasta el momento de su consumo final y de los costes asociados con ese manejo, se identifican los siguientes componentes:

- Transporte entre el lugar de producción y el de consumo.
- Almacenamiento y conservación desde el momento de la producción o recolección hasta su consumo.
- Acondicionamiento para la venta al detalle, (Selección, secado, empaque, trilla y otras transformaciones elementales).
- Administración de todo el proceso.
- Costes Financieros.
- Márgenes de todos los intermediarios que participan en el proceso.

El modelo actual del canal de distribución de los productos de consumo masivo, desde el productor hasta el consumidor, se muestra a continuación. (Ilustración 1).

**Ilustración 1 Modelo actual del canal de distribución de los productos de consumo**



Fuente: El autor.

El transporte entre el lugar de producción y el de consumo se lleva a cabo cada vez que el producto pasa de un eslabón a otro en la cadena. El almacenamiento y conservación se efectúa mientras el producto se encuentra en el inventario antes de pasar al siguiente eslabón. El acondicionamiento para la venta al detalle se lleva a cabo por las tiendas y los supermercados. La administración de todo el proceso es responsabilidad de cada intermediario de la cadena incluyendo al proveedor, al igual que los costes financieros. Finalmente los márgenes de los intermediarios están presentes en la medida que estos estén presentes y son definidos ya sea por el mercado o por las políticas de cada intermediario.

Una comparación entre el canal moderno y el tradicional en diversas variables muestra que el canal tradicional, además de tener una participación en el mercado y una liquidez mucho mayor debido a su estructura, tiene ventaja respecto a costos en promociones y degustaciones, merchandising, arriendo en góndolas publicidad, relaciones públicas y devoluciones por maltrato ya que no incurren en ellos, como si tienen que hacerlo los supermercados. Las tiendas de barrio responden mucho mejor a las rebajas y promociones de los productores en comparación con los supermercados y debido a su cercanía con el consumidor el nivel de satisfacción con el servicio es mucho mayor. (Tabla 1).

Los supermercados por su parte tienen altos volúmenes de venta por punto comercial, y reducidos costos de transporte y costos unitarios de entrega. De igual forma la seguridad en cartera, la solidez y continuidad del negocio son mayores, ya que son negocios diseñados para tal fin, que buscan aprovechar las economías de escala, y tienen poder en el mercado.

**Tabla 1 Comparación entre las tiendas y los supermercados.**

<b>VARIABLE</b>	<b>TIENDA</b>	<b>SUPERMERCADO</b>
<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>	60%	40%
<b>LIQUIDEZ (PAGO DE CONTADO)</b>	Mayor	Menor
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN EN:</b>		
<b>Margen (descuentos)</b>	Menor	Mayor
<b>Costos promociones y degustaciones</b>	Menores	Mayores
<b>Costos en merchandising</b>	Nulo	Elevado
<b>Arriendo espacio en góndolas</b>	Nulo	Elevado
<b>Publicidad</b>	Bajo	Elevado
<b>Relaciones Publicas</b>	Nulo	Alto
<b>Devoluciones por maltrato</b>	Menores	Mayores
<b>Delta incremental de acciones (Respuestas a rebajas, promociones)</b>	Mayor	Menor
<b>Umbral de satisfacción frente al servicio</b>	Mayor	Menor
<b>VOLUMEN DE COMPRA POR PUNTO</b>	Menor	Mayor
<b>COSTOS DE TRANSPORTE</b>	Altos	Bajos
<b>COSTO UNITARIO DE ENTREGA</b>	Altos	Menores
<b>TAREAS EN LOGÍSTICA DE DESPACHO (AGRUPACIÓN PEDIDOS: FECHA/ZONA)</b>	Mayores	Menores
<b>SEGURIDAD EN CARTERA</b>	Menor	Mayor
<b>SOLIDEZ Y CONTINUIDAD EN EL NEGOCIO</b>	Menor	Mayor

Fuente: FENALCO, 2004.

Bajo el actual modelo de comercialización, las tiendas no tienen mayores ventajas competitivas. Debido a factores como canales largos de distribución y cantidades reducidas de productos a negociar en el canal, unido con sus características relevantes, las tiendas tienen un pobre poder de negociación frente a otros negocios con una estructura más grande; como consecuencia los productos que comercializan tienen un precio mayor respecto a los precios del canal moderno. Pero por otro lado, las tiendas tienen a favor la cercanía a los hogares y adaptación de los productos al bolsillo del consumidor.

Mientras tanto las cadenas de supermercados e hipermercados, cuentan con un canal de distribución más corto, siendo en ocasiones el único intermediario entre

el productor y el consumidor; gracias a su tamaño y su organización, tienen un alto poder de negociación, lo que les permite aprovechar las economías de escala y optimizar los costos del canal, permitiéndoles ofrecer precios bajos en sus productos; aunque su margen de contribución es reducido se contrarresta con los altos volúmenes de ventas.

Para los proveedores, el canal tradicional ofrece ventajas en la facilidad para ingresar al punto de venta, ya que no le exige comités de codificación; economía, pues no le exige disponer en el punto de venta mercaderías ni impulsadoras y no le exige descuentos. Para las empresas que quieran una distribución intensiva y no selectiva, la tienda es el canal adecuado.

#### **4.5 LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA.**

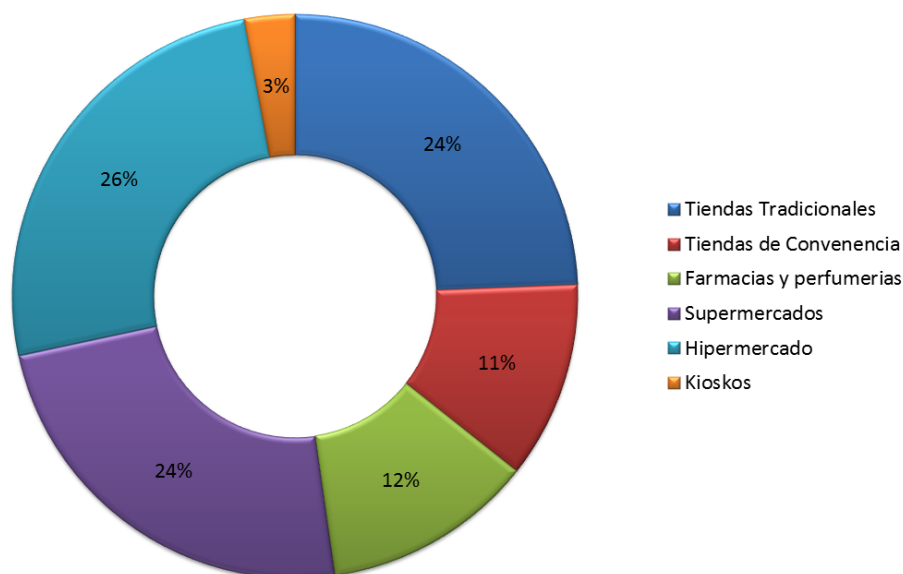
Son establecimientos abiertos al público con una superficie de venta y exposición no superior a los 500m<sup>2</sup>. El surtido de productos está centrado en bebidas, alimentación, productos de aseo personal y hogar. En Colombia suelen ser conocidos como minimercados o superetes y cada vez más acaparan la atención de los compradores colombianos. El minimercado, está justo en la mitad de la cadena entre la tienda de barrio y el supermercado. Es un tipo de negocio que pasó de tener el 10% de los consumidores en el país, hace cinco años, a un 25% en la actualidad y que mantiene un crecimiento importante<sup>31</sup>. En Latinoamérica, este nuevo formato ya tiene una participación del 11.3%. (Ilustración 2).

Se explica este formato como la forma de aprovechar las ventajas de cercanía a los hogares que tienen las tiendas de barrio, agregándoles servicios tecnológicos, mejoras en la distribución y el portafolio.

---

<sup>31</sup> Cárdenas, J. M. (31 de Agosto de 2008). *La evolución de las tiendas de barrio*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2010, de Sitio web de Vanguardia Liberal: <http://www.vanguardia.com/historico/5569-la-evolucion-de-las-tiendas-de-barrio>

**Ilustración 2 Participación de las tiendas de conveniencia en el mercado Latinoamericano.**



Fuente: FENALCO

Las tiendas de conveniencia, se muestran como un formato de mayores ventajas frente a las cadenas de supermercados y las tiendas tradicionales; ya que tienen ventajas propias del canal moderno, al contar con canales de distribución más cortos y poder de negociación frente sus proveedores, aprovechando de esta manera las economías de escala, costos apropiados en el canal, permitiéndoles ofrecer precios ajustados al bolsillo del consumidor; y las ventajas de las tiendas de barrio, al ser unidades de negocio cercanas al consumidor y que adaptan los productos a las necesidades específicas del cliente.

Entre las empresas multinacionales y los almacenes de grandes superficies nacionales que están ingresando al mercado colombiano bajo formatos de tiendas de conveniencia encontramos:

- Oxxo, que ha migrado de un esquema moderno a uno más tradicional, actualmente cerro el 2010 con 12 tiendas y su meta es entrar con 20 en Colombia.<sup>32, 33</sup>

<sup>32</sup> PORTAFOLIO. *Oxxo alista su sexta tienda en Bogotá. Op. Cit. Pag.16*

- D1, con su formato micromercado, constituyen una cadena de 22 tiendas en la ciudad de Medellín, y en el mes de Octubre de 2010 inauguraron un total de 13 tiendas.<sup>34</sup>
- El grupo Éxito, ha implementado un plan de expansión que involucra la apertura de nuevas tiendas, las cuales no son grandes superficies, sino tiendas de conveniencia como Carulla Express, Próximo y Éxito Express.<sup>35</sup>
- Carrefour también se está extendiendo con sus nuevos formatos de tienda, Carrefour Express.<sup>36, 37</sup>
- Cooratiendas, es una cadena de 450 tiendas de barrio en la ciudad de Bogotá y que ahora quiere llegar a Bucaramanga.<sup>38</sup>

## 4.6 LAS TIENDAS DE BARRIO.

### 4.6.1 El perfil del tendero y las tiendas de barrio.

El tendero es el interlocutor natural y el aliado estratégico de los compradores y la industria, además de ser un líder comprometido con las decisiones de la comunidad, es una persona que goza de reconocimiento en su comunidad en la cual se desenvuelve. Gracias a la interacción diaria que tiene con el consumidor, el tendero ha podido desarrollar su capacidad de observación, permitiéndole identificar de manera clara y oportuna diferentes oportunidades y amenazas en el medio, reaccionando de manera proactiva ante ellas y generando estrategias que permitan aprovecharlas o sobreponerse a las mismas. El tendero se adapta fácilmente a las condiciones del entorno, maneja su portafolio de productos ampliándolo o reduciéndolo según su propia conveniencia y la de sus clientes. El tendero en busca de ofrecer los mejores productos a sus clientes, se ha convertido

---

<sup>33</sup> PORTAFOLIO. *Oxxo cierra el año con 12 tiendas*. Op. Cit. Pag. 16

<sup>34</sup> D1. Op. Cit. Pag. 16

<sup>35</sup> LA REPUBLICA. *Grupo Éxito y Office Depot abren más tiendas express*. Op. Cit. Pag. 16

<sup>36</sup> LA REPUBLICA. *Carrefour Express está a prueba*. Op. Cit. Pag. 16

<sup>37</sup> CARREFOUR. *Tiendas Express*. Op. Cit. Pag. 16

<sup>38</sup> TORMO. *Cooratiendas le apuesta a la expansión para competir en el mercado*. Op. Cit. Pag. 16

en un hábil negociador. Es conocedor de las fortalezas y debilidades de los productos, así como la de los proveedores, hecho que le brinda una ventaja al momento de cerrar acuerdos.

Un aspecto que ha contribuido al éxito de la tienda se debe al compromiso que tiene el tendero con su trabajo, es cumplido y autodisciplinado. Su nivel de compromiso con su negocio y con la sociedad lo llevan a laborar largas jornadas diarias de trabajo durante los siete días de la semana. Otra gran parte del éxito de las tiendas se debe a la calidad del servicio que presta a su cliente, ya que el servicio está enfocado hacia él. El tendero lo conoce mejor que nadie, razón por la cual llega a ser amigo y confidente en muchas circunstancias. El tendero ofrece a su cliente el producto requerido en el momento y en la medida justa, su servicio es personalizado, conoce sus gustos y preferencias y, frecuentemente se convierte en un asesor en la compra de su cliente. Por medio de estrategias como la “ñapa”, el “encime” o el “bendaje”<sup>39</sup> logra acercarse de manera asertiva al sentimiento del cliente y, de paso lo fideliza.<sup>40</sup>

Algunas características relevantes de las tiendas según investigaciones desarrolladas por FENALCO<sup>41</sup> son las siguientes:

- La tienda es un negocio desarrollado por un grupo familiar, donde se comercializan productos pertenecientes a la canasta familiar y de primera necesidad.
- Presenta una administración informal.

---

<sup>39</sup> “Ñapa”, “Encime” o “Bendaje”, son términos tradicionalmente empleados en las tiendas de barrio para denominar la cantidad de producto extra que se entrega a un comprador en las tiendas de barrio, sin incrementar el valor de la compra. Se diferencia de las promociones en que no es difundida por el propietario del establecimiento y la cantidad de producto extra depende del tendero.

<sup>40</sup> PATIÑO, O. A., & BERNAL, C. R., (2005). *Las competencias de emprendimiento de los tenderos*. Revista EAN

<sup>41</sup> FENALCO. (s.f.). *Investigaciones*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de Fenalco: <http://www.fenalco.com.co/>

- La mitad de las tiendas (49%) se encuentran en la casa del tendero y la otra mitad pagan arriendo.
- El 24% de los tenderos tienen la tienda por la mala situación económica. El 91% dependen económicamente de los ingresos de la tienda para vivir.
- El 60% de los propietarios atiende el negocio solo o con su familia y no cuentan con empleados externos.
- Las horas con mayores ventas están entre las 6 y las 10 de la mañana.
- El 31% de los tenderos han terminado la primaria, el 47% el bachillerato, el 14% tienen un grado Técnico y el 8% un grado universitario. A lo largo de los años se ha apreciado una mejora sustancial en el nivel educativo de los tenderos, esto se debe a la falta de oportunidades para la ubicación laboral de una buena parte de profesionales y tecnólogos, que hoy pertenecen al gremio y que no han llegado a esta actividad como proyecto de vida, sino como accidente.
- De los tenderos, el 48.3% son mujeres y el 40% de estas son madres cabezas de familia.
- El 70% de los tenderos ofrecen crédito a su clientela. Por lo tanto en calidad de facilitador de crédito, el tendero de manera natural es un tomador de riesgo. El conoce las posibilidades de éxito o fracaso que implican conceder crédito. Durante el proceso evalúa implícitamente el riesgo, lo maneja y lo controla gracias al amplio conocimiento que tiene de su mercado, en especial de su clientela. El tendero conoce perfectamente la capacidad de compra de su cliente y en virtud de ello crea condiciones favorables para la venta.
- Cerca de 2 millones de personas dependen directamente de la tienda.

El Estudio de Percepción del Tendero Colombiano realizado por FENALCO revela que el 93% de las tiendas del AMB están ubicadas en los estratos uno, dos y tres (ANEXO 1). Las tiendas de barrio también conocidas como el canal tradicional

tienen una frecuencia de visita mucho mayor que los canales modernos <sup>42</sup> (ANEXO 2). Este resultado se debe al tipo de consumidor que usa cada canal. El consumidor del canal moderno en su mayoría compuesto por estratos altos, realizan compras para varios días y por ende más sustanciosas. El canal tradicional por su parte atiende los consumidores de estratos medios-bajos en donde sus compras debido a su realidad están adaptadas al día a día, por tal razón su frecuencia de compra es mucho mayor y su valor más reducido.

El tendero del AMB tiene un comportamiento atípico comparado con otras ciudades respecto a los que ellos consideran que son su mayor competencia. De acuerdo a los estudios de FENALCO el 49% creen que su principal competencia son las tiendas vecinas, tan solo el 2% (la cifra más baja respecto a otras ciudades para el mismo ítem) consideran que su principal competencia son los supermercados, un 14% piensan que no tienen competencia y el 8% (la cifra más alta respecto a otras ciudades para el mismo ítem) consideran que su principal competencia son Las ventas callejeras. Estos resultados son preocupantes respecto a la actitud frente a los supermercados, quienes ahora están desarrollando estrategias para estar más cerca al consumidor por medio de tiendas de conveniencia. (ANEXO 3).

En los mismos estudios el tendero del AMB tiene otro comportamiento atípico respecto a la pregunta “¿Usted surte su negocio en grandes superficies cuando ellas hacen grandes promociones?”. A lo que un 60% respondió que “siempre”, y un 36% “casi siempre”. Estos resultados muestran claramente la gran desventaja en poder de negociación que tienen las tiendas; además que los precios de adquisición de mercancías a través de las distribuidoras en ocasiones no son los más económicos a lo cual los tenderos recurren a las grandes superficies para su adquisición. (ANEXO 4).

---

<sup>42</sup> FENALCO. *Investigaciones*, Op. Cit. Pag. 44

Estudios realizados por la firma MEIKO para FENALCO, sobre las tiendas de barrio en Colombia en los 8 principales centros urbanos (Bogotá, Barranquilla, Eje Cafetero, Cali, Medellín y Bucaramanga) definen el perfil de las tiendas. De acuerdo al estudio, el canal tradicional para los fabricantes de productos de consumo masivo son determinantes para su desarrollo, debido a la proximidad que tienen con los consumidores finales. Las tiendas de barrio están liderando las ventas en categorías de “Alimentos” y “No Alimentos”, llamando la atención de los proveedores, quienes han prestado más atención a este canal ya que es más rentable y ofrece condiciones de negociación más sencillas que el canal moderno, ofreciendo promociones específicas para las tiendas y estímulos por las frecuencias de compra, ganando como contraprestación, el pago cumplido y la rotación ágil de inventarios. (ANEXO 5).

El estudio MEIKO reafirma que no todas las tiendas son iguales, cada una maneja categorías diferentes de productos que se adaptan a las necesidades de la zona donde se encuentran ubicadas; en el AMB el 47% de ellas son tiendas tradicionales, el 48% Tienda de perecederos y el 5%son Tiendas que hacen pan. (ANEXO 6) De acuerdo a los resultados las tiendas de perecederos son las que más categorías de productos manejan con un promedio de 50 categorías; las tiendas tradicionales y las que hacen pan manejan un promedio de 45 y 44 categorías respectivamente. (ANEXO 7). Un análisis por tipo de tienda y el tipo de categoría de productos (“Alimentos y “No Alimentos”) muestran que por cada 3 categorías de productos 2 son de alimentos, esto deja en evidencia que la función principal de la tienda es satisfacer las necesidades de alimentación de sus clientes. (ANEXO 8).

Respecto a las ventas, el 61% de los tenderos del AMB declaran vender diariamente entre \$0 y \$200.000 COP, el 27% entre \$200.000 y \$400.000 COP, el 10% entre \$400.000 y \$600.000 COP y un 2% ventas mayores a \$600.000 COP. Según los tenderos vinculados al proyecto, las ventas de los días viernes y sábado

aumentan en un promedio de 500%, es decir si diariamente venden en promedio \$100.000 COP estos días las ventas son de \$500.000 COP. (ANEXO 9).

FENALCO igualmente revela que más del 90% de las tiendas maneja las siguientes categorías de productos:

- Protección Femenina.
- Aceites Líquidos.
- Jugos No Retornables.
- Maltas.
- Caldos Concentrados.
- Mayonesa.
- Pasabocas.
- Shampoo.
- Salsa de Tomate.
- Chocolatinas.
- Arroz.
- Sal.
- Chocolate de mesa.
- Refrescos en Polvo.
- Galletas.
- Huevos.
- Gaseosas.
- Papel Higiénico.
- Chicles.

#### **4.6.2 El consumidor final.**

El estudio más reciente de consumo realizado por la revista Dinero<sup>43</sup> muestra que los estratos uno, dos y tres, comprende el 60% de la población colombiana, de la cual el 70% es económicamente activa; respecto al consumo, la realidad de este segmento es “gana diario, gasta diario”, es decir, no buscan productos baratos, si no acordes a su bolsillo, por tal razón la tienda de barrio y la venta directa son sus canales predilectos (Tabla 2). Igualmente revela que en Colombia en las clases bajas y medias está experimentando un acelerado fenómeno de crecimiento. Entre el año 2004 y 2010, el consumo de los colombianos ha aumentado un 24.8%. En el mismo periodo el consumo del estrato 1 presento un crecimiento mayor al 60% y en el estrato 3 con un incremento del 18%.

Únicamente los estratos altos, mercan solo en los supermercados o combinan el lugar de compra con las tiendas, pero nunca mercan totalmente en las tiendas. A medida de que el estrato socioeconómico es menor la importancia de la tienda

---

<sup>43</sup> REVISTA DINERO. (10 de Abril de 2010). *Consumo, Lo que viene*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de Dinero: [http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/consumo-viene\\_77678.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/consumo-viene_77678.aspx)

adquiere mayor relevancia, lo que confirma lo dicho en el párrafo anterior. El mismo estudio revela que los hogares colombianos están optando por canales intermedios como los minimercados, donde su participación aumento del 22% al 25% entre el 2008 y 2010.

**Tabla 2 Lugar de compra de la canasta familiar por estrato socioeconómico del consumidor.**

Estrato	Solo canal moderno	Solo tiendas	Ambos
1	17%	51%	32%
2	20%	33%	47%
3	27%	12%	61%
4	35%	2%	63%
5	31%	-	69%
6	68%	-	32%
<b>Total</b>	<b>25%</b>	<b>21%</b>	<b>54%</b>

Fuente: FENALCO, 2010

Los estratos bajos, llamados en la publicación como “la base de la pirámide”, en Colombia representan el 60% de la población y tan solo el 25% del mercado de consumo. No obstante, es el segmento que más unidades de bienes de consumo masivo compra (ANEXO 10). De acuerdo a los estudios de consumo de RADDAR la estructura de gastos de los colombianos según el estrato social, revelan que los estratos bajos y medios orientan un 44.74% y 34.91% respectivamente de los ingresos a alimentación (ANEXO 11).<sup>44</sup>

Aunque el poder adquisitivo de los estratos bajos es reducido, el gasto promedio de los estratos 5 y 6 es solo mayor en un 11% y 7%, respectivamente. Igualmente muestra en el estudio que aunque el desembolso promedio por compra es menor los estratos bajos su frecuencia de visita de compra es mucho mayor. (Tabla 3)

**Tabla 3 Promedio y frecuencia de compra por estrato socioeconómico.**

Estrato	Gasto	Frecuencia
1	\$ 8,200.00	132
2	\$ 8,900.00	127
5 y 6	\$ 14,000.00	86

Fuente: Kantar – Worldpanel

<sup>44</sup> RADDAR. (2008). *Consumetria*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010 de Sitio web de la Cámara de Comercio de Bucaramanga: <http://www.camaradirecta.com/archivos/consumetria.pdf>

Las marcas, presentaciones y tipos de productos demandados por los consumidores varían de acuerdo a las diferentes localidades, barrios y sectores del AMB, y son los propios tenderos quienes finalmente conocen los gustos de sus clientes, las razones de porque compra este marca y no la otra, los niveles de rotación, entre otros aspectos relacionados.

## **4.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.**

### **4.7.1 Distribuidoras de productos de consumo masivo que operan en el AMB.**

Recopilando información sobre sus ventas en los últimos años, consultando en fuentes como portafolio, publicaciones de las 500 empresas generadores de Santander de Vanguardia Liberal, el vademécum empresarial de la revista La Nota y archivos de la Superintendencia de Sociedades, se lograron identificar 28 distribuidoras registradas en el AMB y se construyó el marketshare del sector<sup>45,46,47</sup>. (Ilustración 3)(ANEXO 12)

Todas las distribuidoras cuentan con una atención al canal T.A.T., las más grandes además distribuyen a otros mayoristas, y canales modernos. Debido a su cantidad, muchos tenderos comentan que diariamente alcanzan a recibir hasta 12 preventistas en su negocio, situación que les desagrada, ya que deben dedicar gran parte de su tiempo para la atención de estos.

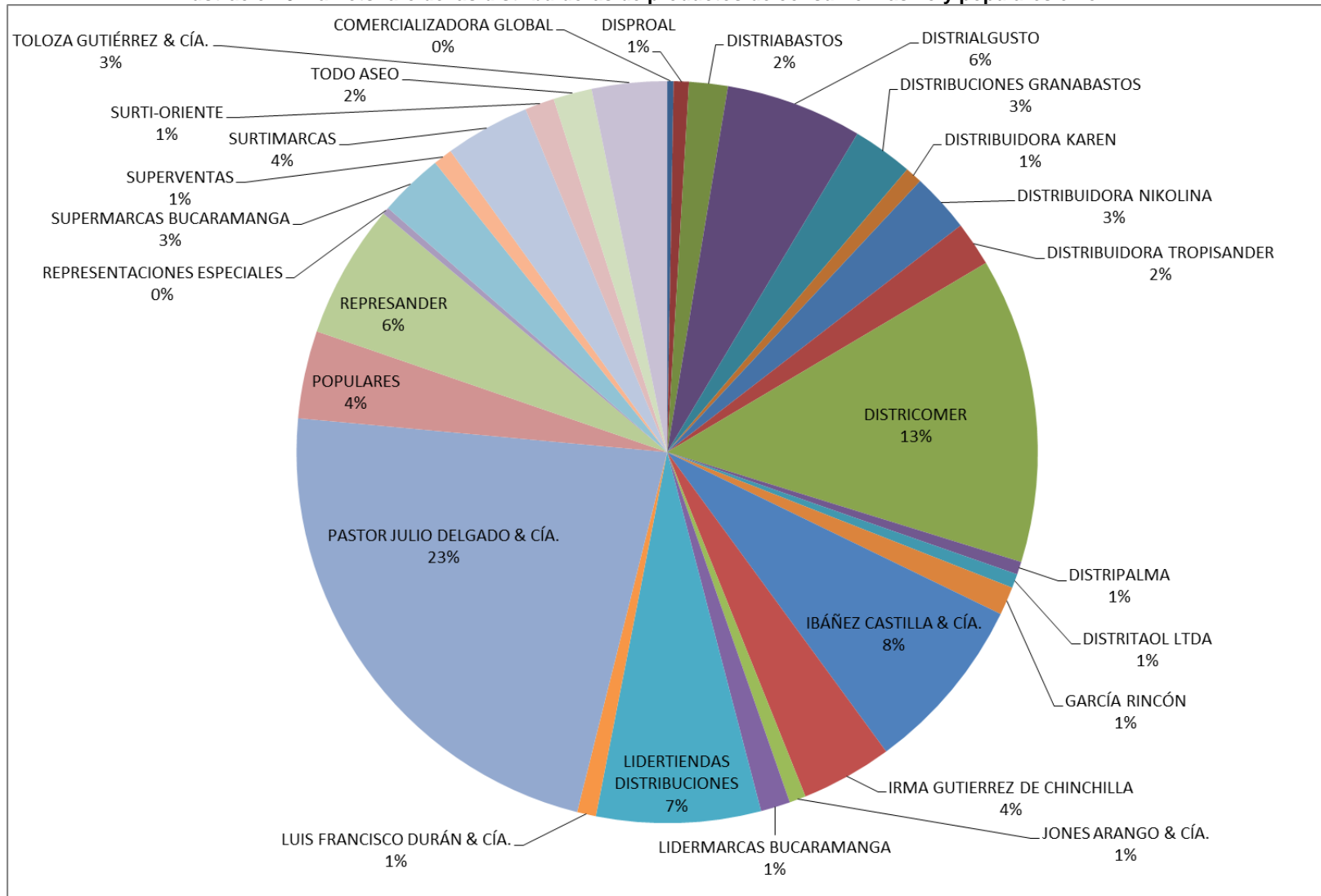
---

<sup>45</sup> LA NOTA. (2010). *VADEMECUM 2009/2010*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2010, de Sitio web de La Nota: <http://www.lanotadigital.com/vademecum>

<sup>46</sup> VANGUARDIA LIBERAL. (2009). *500 Empresas Generadoras de Santander*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2010, de Sitio web de vanguardia liberal: <http://www.vanguardia.com/empresasgeneradoras/>

<sup>47</sup> SIREM. (s.f.). *SIREM*. Obtenido de Sitio web de la Superintendencia de Sociedades: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

**Ilustración 3 Marketshare de las distribuidoras de productos de consumo masivo y populares en el AMB**



Fuente: El autor

Se está presentando una actualización tecnológica en las distribuidoras al implementar sistemas portátiles para la toma de pedidos, lo que le permite al vendedor tener el catálogo de productos actualizado, apartar la mercancía en bodega inmediatamente después de tomado el pedido, consultar precios, promociones, entre otras ventajas; igualmente reduce los costos en papelería, errores en la toma de pedidos, control sobre los vendedores al permitir por medio del sistema ubicarlos geográficamente y sistematización de la información. Aunando la implementación de software ERP en las distribuidoras lo que les ha permitido una mejor gestión de la empresa.

Las distribuidoras están ubicadas en la zona industrial del municipio de Girón, y la zona industrial de Bucaramanga, sobre la vía que conduce a Girón, por ser zonas ideales para su operación, al permitir el tránsito de vehículos pesados, ubicaciones cómodas de las bodegas y bajos costes.

Las distribuidoras dividen el AMB en zonas, las cuales son asignadas a un vendedor, el cual tiene como responsabilidad cumplir con una meta de ventas, la cual depende de la dinámica del sector.

Aunque algunas distribuidoras poseen su propia flota de vehículos para la distribución, la gran mayoría están subcontratando el servicio de transporte pagando entre \$100.000 COP y \$250.000 COP diarios al transportador dependiendo de la cantidad de mercancía que entregue. Se utilizan vehículos tipo furgón con capacidad de 3 a 10 toneladas.

Los canales de ventas atendidos por las distribuidoras son los siguientes:

- **Canal Autoservicio y Grandes Superficies:** Sus clientes son los grandes supermercados

- **Canal Mayorista:** Son clientes locales que compran grandes volúmenes localizados en zonas específicas como centros comerciales, centrales de abastos y San Andresitos.
- **Canal Tienda y periferia:** atienden tiendas locales medianas y grandes, superetes (pequeños supermercados) y negocios ubicados en la periferia de la zona metropolitana.
- **Canal Droguería y Papelerías:** atiende específicamente papelerías y droguerías de la ciudad.

#### **4.7.1.1 Vendedores de las distribuidoras.**

Un factor importante a considerar es la fuerza de ventas de las distribuidoras, ya que es necesario determinar los vendedores necesarios para la comercialización de los productos del Centro de Acopio. Recopilando información de varias fuentes como las páginas web, tesis desarrolladas y entrevistas con algunos vendedores de las distribuidoras se pudo relacionar la cantidad de vendedores con el número de clientes atendidos. En promedio un vendedor de una distribuidora de productos de consumo masivo tiene 142 clientes, lo que en cifras está muy cerca a lo que manifestaban varios vendedores entrevistados. (ANEXO 14) <sup>48,49,50,51</sup>

#### **4.7.1.2 Margen de intermediación**

Se entiende como margen de intermediación la diferencia entre el precio de compra y el precio de venta. Consultando las utilidades brutas y los costos de venta de las distribuidoras en la base de datos de la Superintendencia de

---

<sup>48</sup> JOHN RESTREPO A. Y CÍA. (s.f.). Recuperado el 13 de Diciembre de 2010, de Sitio web de John Restrepo A. y Cía: <http://www.johnrestrepoa.com>

<sup>49</sup> OYOLA, S., & SANCHEZ, S. (2002). *Análisis organización y mejoramiento de los procesos administrativos de la distribuidora Surtioriente Ltda.* Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

<sup>50</sup> TROPIABASTOS. (s.f.). Recuperado el 5 de Diciembre de 2010, de Sitio web de Tripoabastos: <http://www.tropiabastos.com>

<sup>51</sup> TROPIBOY. (s.f.). Recuperado el 5 de Diciembre de 2010, de Sitio web de Tripiboy: <http://www.tropiboy.com>

Sociedades<sup>52</sup>, se puede calcular una aproximación del margen de intermediación general sobre el costo de la mercancía (ANEXO 13). La fórmula aplicada para el cálculo del margen es la siguiente:

$$\% \text{ Margen de intermediación} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Costo de la Mercancía}}$$

Se calcula un promedio del margen de intermediación general de las distribuidoras sin tener en cuenta la distribuidora Populares, ya que maneja márgenes de intermediación muy altos y afectaría considerablemente el promedio general.

Tabla 4 Promedio general margen de intermediación de las distribuidoras.

AÑO	PROMEDIO MARGEN DE INTERMEDIACIÓN
2004	15.46%
2005	16.85%
2006	15.17%
2007	16.00%
2008	16.46%
2009	15.37%
PROMEDIO TOTAL	15.88%

Fuente: El autor.

#### 4.7.2 Multinacionales y grandes superficies con presencia en el AMB.

Las grandes superficies son establecimientos comerciales que venden principalmente productos de consumo masivo bajo un formato de autoservicio. Estos establecimientos generalmente pertenecen a una cadena, que puede llegar a tener más sedes en la misma ciudad, región o país.

Estos establecimientos ofrecen una gran variedad de productos a bajo precio, contrarrestando el bajo margen de beneficio con el alto volumen de ventas. Los clientes que ingresan al establecimiento lo recorren con carrito o cesta, en el cual depositan los productos que desean comprar. Los productos están distribuidos por secciones y podríamos decir que la distribución es muy similar en todas las grandes superficies. Lo que se busca es que el cliente haga el mayor recorrido

---

<sup>52</sup> SIREM. (s.f.). SIREM. Obtenido de Sitio web de la Superintendencia de Sociedades: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

posible por lo que los productos de primera necesidad se colocan en diferentes puntos del mismo y alejados de la entrada. La gran mayoría de los productos son exhibidos en unos muebles con estantes llamados góndolas, los productos que necesitan refrigeración se exponen en arcones frigoríficos. Finalmente el cliente realiza su pago en cajas que se encuentran ubicadas a la salida del establecimiento. Actualmente se identificaron dos grandes superficies con presencia en el AMB. A continuación se describirán sus principales características.

#### 4.7.2.1 Grupo Éxito

Es la compañía privada número uno en Colombia con ingresos operacionales en el 2010 de \$7.5 mil millones COP y más de cien años de experiencia en el mercado minorista. El grupo Casino es su socio mayoritario, lo que le brinda un respaldo de clase mundial. Esta empresa tiene el 40% del mercado formal minorista y para brindar más y mejores servicios se ha transformado en una corporación multiformato, multiindustria, multimarca y multinegocio. El grupo Éxito está conformado entonces por su empresa matriz Almacenes Éxito S.A. y sus filiales Carulla Vivero S.A. y Didetexco. Igualmente posee negocios complementarios, operando además de comercio al detal, negocios inmobiliarios, financieros, seguros, textiles, alimentos, viajes y estaciones de servicio.<sup>53</sup> En su estrategia multiformato cuenta con hipermercados, supermercados y bodegas en 52 ciudades.

**Tabla 5 Estrategia Multiformato Grupo Éxito.**

FORMATO		Número de tiendas	Área m <sup>2</sup>	% Ventas
<b>ÉXITO</b>	Hipermercados, supermercados y tiendas de conveniencia	107	478,093	73.5
<b>CARULLA</b>	Supermercados y tiendas de conveniencia	80	77,419	17.8
<b>POMONA</b>				
<b>SURTIMAX</b>	Bodega	52	42,598	4.2
<b>LEY</b>	Otros	23	36,516	4.5
<b>HOME MART</b>				
<b>TOTAL</b>		<b>262</b>	<b>634,626</b>	<b>100%</b>

Fuente: Grupo Éxito.

<sup>53</sup> GRUPO EXITO. (s.f.). Recuperado el 04 de Diciembre de 2010, de Sitio web del Grupo Exito: <http://www.grupoexito.com.co>

En el AMB cuenta con 5 almacenes distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 6 Almacenes Éxito en el AMB.**

<b>Almacén</b>	<b>Formato</b>	<b>Dirección</b>
Éxito Bucaramanga	Súper	Cra 17 # 45 - 77
Éxito Cabecera	Vecino	Cra 35A # 49 - 27
Éxito Centro	Vecino	Calle 36 # 15 - 33
Éxito Oriental	Súper	Tr Oriental # 92 - 218
Éxito Cañaveral	Vecino	Centro. Ccial. Cañaveral Local 100

**Fuente: Grupo Éxito**

Los almacenes Éxito tienen presencia en todos los centros urbanos, a excepción de Girón. Por lo que se puede afirmar que tiene una buena cobertura en el AMB.

A nivel nacional, trabajan de la mano con sus proveedores, a través de oportunidades comerciales atractivas y procesos de colaboración. En sus almacenes más de 2400 proveedores comercializan sus productos. Más del 90% son proveedores nacionales de 117 municipios del país y 88% son pequeñas y medianas empresas.

En Junio de 2010, el grupo éxito inicio con la implementación de los formatos Éxito Express, como parte de la estrategia de crecimiento de la compañía, la cual le permitirá estar más cerca de los consumidores. En palabras de la compañía, el formato Éxito Express está definido como “un formato que busca llegar con los productos que el cliente necesita en los lugares de compra cercanos al trabajo o residencia”

#### **4.7.2.2 Carrefour**

El grupo francés Carrefour está presente en Latinoamérica con 1.235 puntos de venta, distribuidos entre Argentina, Brasil, Colombia y República Dominicana. En Colombia llegó en 1997 abriendo en Bogotá su primer hipermercado. Actualmente cuenta con 73 puntos de venta, donde los últimos cuatro nuevos almacenes

abiertos fueron en Santander, gracias a la fusión con Mercadefam. El 98% de sus productos son colombianos y tan solo un 2% son importados.<sup>54</sup>

No poseen un sistema logístico puesto que sus proveedores la suministran, por lo cual el esfuerzo se centra en conseguir al proveedor que va a cumplir con los pedidos. Por tal motivo no tienen una bodega central y los pedidos se hacen de cada tienda al proveedor.

El grupo planea exportar su modelo brasilero Atacadao, un mix de formatos mayorista y minorista a países con condiciones socioeconómicas similares a las de Brasil. En Colombia ya está funcionando este modelo. La empresa ha diversificado su portafolio incluyendo servicios de seguros, agencia de viajes, estaciones de gasolina, pago de servicios y recarga de celulares. Esto con el fin de brindar la posibilidad a los usuarios de adquirir los productos adicionales bajo un mismo techo.

En el AMB tiene presencia en los siguientes puntos:

**Tabla 7 Almacenes Carrefour en el AMB**

<b>Almacén</b>	<b>Dirección</b>
<b>Carrefour Girón</b>	Bulevar de las Ceibas N° 23 - 11
<b>Carrefour Cañaveral</b>	Cl. 31 N° 26 - 42 Barrio Cañaveral
<b>Carrefour Floridablanca</b>	Autopista Floridablanca Calle 25 Sector 6 Urbanización El Bosque
<b>Carrefour Bucaramanga</b>	Cra. 33 A N° 29 - 15 C.Cial. Megamall Local 29
<b>Carrefour Cabecera</b>	Cra. 33 N° 41 - 34 Barrio Cabecera
<b>Carrefour Centro</b>	Cl. 16 N° 37 - 68 Barrio Centro
<b>Carrefour Real</b>	Cra. 16 N° 34 - 04 Barrio Centro

**Fuente: Carrefour**

Este grupo de almacenes, debido a la fusión con Mercadefam, tiene una cobertura mayor que su principal competidor, Almacenes Éxito, abarcando la totalidad de los principales centros urbanos del AMB.

---

<sup>54</sup> CARREFOUR COLOMBIA. (s.f.). Recuperado el 4 de Diciembre de 2010, de sitio web de Carrefour Colombia: <http://www.carrefour.com.co/>

En febrero del 2011, Carrefour Colombia inauguro sus dos primeras sucursales del emblema Carrefour Express, ingresando de esta manera al segmento de tiendas de conveniencia en el país. Dependiendo del desempeño de estos nuevos formatos, planean una expansión en Bogotá durante el 2011 y crecer en las demás ciudades del país en el 2012. Las tiendas Carrefour Express ofrecen un surtido elemental en su pequeña superficie de entre 150 y 250 metros cuadrados, lo que permite concentrarse principalmente en los productos de gran consumo, en especial en productos alimenticios.

#### **4.7.3 Multinacionales y cadenas bajo formatos de tiendas de conveniencia que no tienen presencia en el AMB.**

##### **4.7.3.1 Oxxo.**

Oxxo, es la cadena de tiendas de conveniencia más extensa y con mayor cobertura en México pertenecientes a la firma FEMSA en su línea “FEMSA Comercio” con más de 7.300 establecimientos, quienes en el 2009 eligieron ingresar a Colombia como su primer paso para su estrategia de internacionalización.<sup>55</sup>

Su concepto comercial está diseñado para satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciéndoles conveniencias como cercanía, horario de 24 horas en la gran mayoría de las tiendas, fácil acceso, rapidez y comodidad de compra, al igual que la facilidad de pagar los recibos de servicios domésticos en las tiendas. Presentan una excelente coordinación ente los agentes de la categoría de bebidas de Oxxo y los expertos de marketing de refrescos y cervezas que les ha permitido estimular y satisfacer mejor las necesidades de los consumidores a través de las promociones. Oxxo también ofrece servicios de restaurante para las personas que deseen desayunar o comer, en su carta de comidas podemos encontrar Hot dogs,

---

<sup>55</sup> Oxxo. (s.f.). Recuperado el 04 de Diciembre de 2010, de Sitio web de Oxxo: [www.oxxo.com](http://www.oxxo.com)

hamburguesas, sándwiches, burritos, tacos, pizzas, sopas instantáneas, nachos, pastelería, repostería fina y distintas variedades de café.

Entre sus ventajas competitivas podemos encontrar:

- La segmentación de las tiendas de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes por ubicación.
- Las nuevas ubicaciones son seleccionadas cuidadosamente.
- Optimización de los procesos, mejorando constantemente la estructura logística, implantando sistemas de información más sofisticados, ampliando la capacidad de mercadeo y desarrollando una relación más cercana con proveedores.
- Capacidad de inteligencia de información, lo cual permite que los administradores de las diferentes líneas de productos pueden desarrollar nuevas estrategias de promoción, mercadeo y de precios con el fin de servir mejor a los consumidores.
- Incentiva la economía regional al impulsar de manera particular a proveedores locales.

Entre sus principales atributos podemos encontrar: la atención y servicio, cercanía, rapidez y comodidad, horario, variedad y abasto de productos, precios competitivos, autoservicio, y apoyo a los clientes en servicios adicionales como pago de servicios.

Gracias a la gran variedad de productos más rentables y servicios a precios competitivos que se ofrecen se ha incrementado el tráfico de clientes a las tiendas. La localización de las tiendas juega un papel fundamental en el éxito de largo plazo del negocio. Por tal motivo una gran habilidad para identificar y abrir nuevas tiendas de manera rápida y rentable es un elemento clave de la estrategia de crecimiento. Los esquemas que han ido desarrollando ayudan a identificar las ubicaciones más adecuadas para las tiendas, el formato interno de las tiendas y

las categorías de productos a exhibir. Estos esquemas no solo utilizan información demográfica de los lugares específicos, sino que también se apoya en su experiencia en ubicaciones similares para adecuar el formato de la tienda, así como su oferta de productos y servicios, para atender el mercado particular.

#### **4.7.3.2 Cooratiendas.**

Es una cooperativa de tiendas en Bogotá creada en 1973, para la comercialización bienes de consumo de abastecimiento alimenticio en un sector socioeconómico donde el poder de compra se rige por los precios bajos. Esta cadena surge con la finalidad de proteger los intereses de los comerciantes al detal donde un grupo de tenderos emprendedores se unieron con el fin de instalar su propia bodega de acopio mayorista para ofrecer un amplio surtido de productos para su negocio, garantizándoles precios a escala mayorista y prestar la asesoría necesaria para administrar adecuadamente sus productos.<sup>56</sup>

De acuerdo a los datos de Cooratiendas, cuentan con 250 puntos de venta ubicados en la ciudad de Bogotá, ofreciendo al comerciante minorista vinculado con la cooperativa más de 6.000 referencias de productos lo que constituye una gran variedad de surtido; facilidades de pago; capacitaciones en temas cooperativos, contabilidad, mercadeo, tributaria, administración entre otros; seguros de vida y auxilios en calamidades; respaldo de la marca Cooratiendas; apoyo en publicidad y mercadeo; marcas propias; infraestructura de distribuidor mayorista; precios en conjunto más bajos del mercado; financiación en las compras; préstamos para ampliación y remodelación de puntos de venta; asesoría en administración de categorías y góndolas; Apoyo en eventos comerciales, aniversarios, fechas especiales, entre otros.

---

<sup>56</sup> COORATIENDAS. (s.f.). Recuperado el 14 de Diciembre de 2010, de Sitio de web de Cooratiendas: <http://www.cooratiendas.com>

Para un comerciante pertenecer a la red de Cooratiendas debe tener un expendio de víveres y productos de consumo masivo al detal, con una experiencia en tal actividad no menor a dos años, preferiblemente con local propio y que la ubicación de local no esté cerca de un Cooratiendas por lo menos a 10 cuadras a la redonda. Cumplidos estos requisitos debe asistir a un curso de cooperativismo básico y suscribir a la cooperativa un mínimo de diez (10) S.M.M.L.V, los cuales serán devueltos en el momento de su retiro, este monto de dinero será cancelado el 50% en el momento de ingreso y el porcentaje restante en un plazo no superior a tres meses.

Cooratiendas tiene trazada una estrategia hasta el 2020, cuyo objetivo es posicionarse como “la cadena cooperativa de tiendas y supermercados más extensa y exitosa de Colombia”. Han venido haciendo una serie de inversiones en infraestructura y tecnología, con el fin de no quedar rezagados por la competencia.

#### **4.7.3.2.1 Inversiones Tecnológicas.**

- Inversión en un sistema de calidad: Por parte de la cooperativa para capacitación de los puntos de venta.
- Diseño de la página Web: De fácil acceso para los asociados donde tienen conocimiento de sus beneficios y el portafolio de productos que la cooperativa ofrece.
- Software de pedidos: En línea con la empresa logística “Entienda”, para información sobre stock de inventarios, cupo de pedidos y situación financiera.
- Capacitación de asociados: En administración, sistemas y servicio al cliente.
- Modernización de puntos de venta: A través de la financiación para implementar sistemas de información enfocados al manejo de inventarios.

#### **4.7.3.3 D1**

La cadena de tiendas D1 pertenece a Koba Colombia, una filial del holding norteamericano Koba LLC, en la que hay inversionistas de Europa, Asia y Emiratos Árabes. Actualmente tiene 22 tiendas en la ciudad de Medellín y tiene como meta abrir 100 locales.<sup>57,58</sup>

El modelo D1, rompe los esquemas en cuanto al formato tradicional de superretes, supermercados e hipermercados, estando diseñado para reducir al máximo los costos de logística, personal, transporte, publicidad y decoración, con el fin de trasladar los ahorros generados por este esquema a los precios finales de los productos.

Sus puntos de venta están ubicados en barrios en cuya área de influencia tengan de 3000 a 4000 hogares, sin importar la competencia que tengan alrededor. Sus locales tienen un área entre 200 y 400 m<sup>2</sup>, su surtido está conformado por 500 productos de la canasta familiar, entre los que se encuentran abarrotes, galletería y panadería, lácteos, licores, aseo personal, y de hogar. No se encuentran en su oferta las verduras y carnes a excepción del pollo.

Poseen un centro de distribución y tres vehículos que les llevan las mercancías a las tiendas, totalmente estibada. Exhiben las mercancías en las cajas, únicamente ubican las cajas en el almacén y con un bisturí cortan la tapa, para que el cliente vea y lleve los productos. Solo tienen un proveedor por producto, y en pocos casos dos a los cuales no les piden aportes para publicidad, eventos especiales ni mercaderistas.

---

<sup>57</sup> EL COLOMBIANO. (22 de Febrero de 2010). *Se metió al mercado D1*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2010, de Sitio web de D1: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/S/se\\_metio\\_al\\_mercado\\_d1/se\\_metio\\_al\\_mercado\\_d1.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/S/se_metio_al_mercado_d1/se_metio_al_mercado_d1.asp)

<sup>58</sup> D1. Op. Cit. Pag. 16

#### **4.7.3.4 Wal Mart**

Wal-Mart Stores, Inc. Es una compañía americana minorista, la más grande del mundo. Su concepto de servicio es la tienda de autoservicio de bajo precio y alto volumen. Posee más de 7.200 tiendas y 1.9 millones de empleados en Brasil, Canadá, China, Estados Unidos, Japón, México, Puerto Rico y Reino Unido.

Esta compañía tiene una actitud constante de experimentación. Motiva a sus proveedores y asociados a experimentar constantemente en pequeña escala y, si funciona, ponerla en práctica. Utiliza la industria tecnológica en sus operaciones con lo cual las hace más sencillas, rápidas y por lo tanto más eficientes. De esta manera le permite tener una ventaja competitiva en servicio y costo sobre otras compañías.<sup>59</sup>

El secreto de Wal-Mart es su sistema logístico, donde forma una gran cadena con sus proveedores y la cual se alimenta de información sobre el comportamiento de los consumidores. Las tiendas por medio de las cajas registradoras, envían la información al servidor central con un registro de cada producto vendido. El servidor central reúne todos los datos de las tiendas, los procesa y con base en la información histórica de cada proveedor y producto emite las órdenes de compra necesarias. Mediante un sistema EDI, los fabricantes monitorean el estado de los inventarios y reciben pedidos, con fecha y horarios específicos. En los centros de distribución se nutre la base de datos del servidor central con los nuevos productos y estos son canalizados a los puntos de venta. Finalmente, por medio de una flotilla dedicada, los productos se envían a los diferentes almacenes, donde el proceso comienza nuevamente.

---

<sup>59</sup> Slideshare. (s.f.). *Estatregias Financieras Corporativas Walmart*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2010, de Sitio web de Slideshare: <http://www.slideshare.net/fgonzg03/estatregias-financieras-corporativas-walmart-presentation>

A pesar de la crisis en el año 2008 que afectó a muchos países, Wal-Mart empezó a apostar por los formatos más pequeños. Los precios increíbles son el principal factor que le ha permitido convertirse en el rey del retail. En sus góndolas en EEUU puede encontrar productos 75% más baratos que un almacén promedio. Esto es solo una cara de la moneda, pues desde el punto de vista del proveedor es otra historia. Hacer negocios con el retailer número uno del mundo puede no ser la experiencia más agradable. En general la estrategia de Wal-Mart es la de cualquier retailer de grandes volúmenes: un enorme poder para negociar precios y condiciones de pago.<sup>60</sup> Su política de compras se basa en: “Compro su producto a X precio. El precio no se negocia. Tómelo o déjelo”. En muy pocas ocasiones, el proveedor rechaza la oferta, los pedidos son inimaginables y las góndolas de Wal-Mart, lo suficientemente seductoras. La respuesta del proveedor suele ser un brutal ajuste a su cadena de abastecimiento para cumplir con el precio exigido. Muchas empresas, en su afán de reducción de costos para poder seguir vendiendo a Wal-Mart decidieron tercerizar su producción en países de mano de obra barata. De esta manera, detrás de los precios bajos, se está generando una verdadera redistribución del ingreso global desde los Estados Unidos hacia naciones en vías de desarrollo.

Por otro lado, proveedores con mayor poder de negociación, como Procter & Gamble formaron sociedad con Wal-Mart, con el fin de alinear objetivos, coordinar y compartir información, lo que se convirtió en una ventaja competitiva.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> MATERIABIZ. (s.f.). *El secreto de Wal-Mart para tener los precios más bajos (y sus efectos secundarios)*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2010, de Sitio web de Materiabiz: <http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=26101>

<sup>61</sup> Schinwald, J. (s.f.). *El caso Wal-Mart*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2010, de Sitio web de Winred: <http://winred.com/estrategias/el-caso-wal-mart/gmx-niv102-con1674.htm>

#### **4.8 VISITA A LA FUNDACIÓN CARVAJAL**

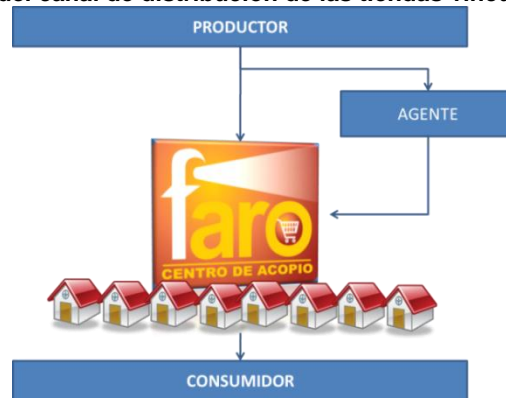
Durante el desarrollo del proyecto se gestionó una visita a la Fundación Carvajal en la ciudad de Cali el día 2 de Diciembre de 2010 con el propósito de conocer el proyecto de Red de Tenderos Asociados a cargo de la Fundación, presentar el proyecto del Centro de Acopio FARO, compartir experiencias de los dos procesos y buscar apoyo en la gestión del mismo. Se presentó un informe a los socios en el cual se detalla a cabalidad toda la visita y está disponible en el ANEXO 15.

#### **4.9 IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO**

A pesar de que el 60% de la distribución de los productos de consumo masivo y populares se realizan a través de los pequeños comerciantes detallistas y del impacto que estos tienen en la economía de los colombianos en los estratos 1, 2 y 3, los pequeños detallistas tienen poca influencia sobre la cadena de suministro debido a su posición en la misma y a los bajos volúmenes que representa un solo punto comercial. Se plantea entonces la creación de una red de comerciantes compuesta por tiendas, micromercados, cafeterías, restaurantes, panaderías y negocios afines en el AMB, con el firme propósito de mejorar las condiciones y aumentar el poder de influencia en la cadena de suministro. Estos mismos comerciantes mediante aportes de capital y en calidad de socios, constituirían el Centro de Acopio para Tenderos Faro, ente que a través de la red construida realizaría el aprovisionamiento, la distribución y comercialización de todos los productos que necesitan las tiendas; y de igual forma representaría los intereses de los comerciantes asociados frente a los proveedores, a fin de obtener, mejores precios y plazos de entrega, así como una mejor calidad de los productos. Es importante integrar a los proveedores a la red, ya que por medio de alianzas estratégicas que beneficien a las dos partes se podrían generar condiciones que permitan el crecimiento comercial en la región.

FARO tiene como objetivo principal el fortalecimiento de los comerciantes vinculados, por medio de mecanismos que promuevan la creación de ventajas competitivas, permitiendo por esta vía el aumento de las barreras de entrada al mercado regional y salvaguardando la unidad de negocio del tendero.

**Ilustración 4 Modelo del canal de distribución de las tiendas vinculadas a FARO.**



Fuente: El autor.

Se han definido entonces, unas actividades esenciales para el cumplimiento de dicho objeto:

- **Agremiación:** se busca mediante la agremiación de los comerciantes detallistas y proveedores del AMB, conformar un solo ente que les brinde poder de negociación y dinamismo al proceso de comercialización de productos de consumo masivo, al mismo tiempo que se construye la red de comerciantes. El ente asociativo es el centro de acopio, cada socio hace un aporte monetario que en suma con los de otros socios constituirían el capital social. De esta manera se liga al tendero y al proveedor, generando un mayor compromiso e interés por el avance del proyecto.
- **Desarrollo de la plataforma logística:** se hace necesario la creación de unos procedimientos logísticos de aprovisionamiento, almacenamiento y despacho, ligados a una estrategia de comercialización, que permita la distribución de los productos requeridos por el cliente, en la cantidad solicitada, con la calidad requerida, en el sitio pactado, en el tiempo requerido a un costo razonable. Igualmente el centro de acopio debe contar con proveedores que ofrezcan productos de excelente calidad, a un costo

de adquisición razonable, que permitan al tendero ofrecer una gran variedad a excelentes precios y ajustados a las necesidades del consumidor.

- **Fortalecimiento de la unidad de negocio:** se ofrecerán capacitaciones y asesorías a los socios, con el fin de fortalecerlos en temas de costos, contabilidad, mercadeo, 5S's, distribución y exposición de mercancía, servicio al cliente, entre otros. Paralelamente se trabajara en conjunto con varias entidades interesadas en fortalecimiento comercial de la región, para conseguir recursos que les permitan elevar su productividad por medio de inversión tecnológica en los puntos comerciales.
- **Creación de la cadena de tiendas:** con el fin de que el fortalecimiento del sector sea mucho mayor, se hace necesario la creación de una marca que los represente comercialmente. Los socios-tenderos tendrán la oportunidad de conformar una cadena de tiendas que les permita aumentar su participación en el mercado regional, para esto se hace necesario que se adapten a unos estándares establecidos, como por ejemplo la migración a un formato autoservicio y presencia de un nivel de tecnología adecuado en el punto comercial.
- **Desarrollo e implementación de un Sistema de Comercio Electrónico:** se implementara un sistema de comercio electrónico para los comerciantes asociados, que permita la venta virtual de sus productos a través del internet, pudiendo así, aumentar su cuota de mercado.

El servicio que ofrecerá el centro de acopio es la construcción de la red de comerciantes y la comercialización de productos de consumo masivo y populares a través de la misma, en líneas de alimentos, aseo personal, hogar y licores; distribuyendo productos de excelente calidad a bajos precios y ayudando a que el principal cliente del centro de acopio (socio-tendero) pueda competir en mejores condiciones con los grandes supermercados y almacenes de cadena.

#### 4.10 POTENCIAL DE LA DEMANDA

Según datos proporcionados por FENALCO<sup>62</sup> en Colombia en el año 2009 existían entre 400.000 y 600.000 tiendas de barrio, cifras que para el AMB llegaron a ascender a 8.800. Cabe resaltar que estas cifras son aproximaciones, debido a que el sector mantiene tasas de informalidad del 25%. El Presidente de Asotiemendas Bucaramanga, Ramón Pérez<sup>63</sup>, afirma que “existen 12.000 tiendas en Bucaramanga y su área metropolitana. Además hay entre 300 y 500 superetes”.

El proceso de agremiación inicio en septiembre del 2010, por medio de dos corredores financieros encargados de vender las acciones del proyecto. En promedio un corredor financiero ingresa al proyecto 2 tenderos mensualmente. En marzo del 2011 se habían vinculado al proyecto un total de 25 socios. Se debe tener en cuenta que al plantear el modelo de negocio bajo una demanda cerrada, los socios que posean negocios como tiendas o similares, serán los únicos que contribuirán a la demanda del proyecto. De acuerdo a esta información, se ingresarían mensualmente un promedio total de 4 socios nuevos al proyecto, por lo que el perfil de ingreso de socios tenderos seria la siguiente:

Tabla 8 Estimación de los socios tenderos vinculados

MES	SOCIOS TENDEROS	MES	SOCIOS TENDEROS	MES	SOCIOS TENDEROS	MES	SOCIOS TENDEROS	MES	SOCIOS TENDEROS
mar-11	25	may-12	81	jul-13	137	sep-14	193	nov-15	249
abr-11	29	jun-12	85	ago-13	141	oct-14	197	dic-15	253
may-11	33	jul-12	89	sep-13	145	nov-14	201	ene-16	257
jun-11	37	ago-12	93	oct-13	149	dic-14	205	feb-16	261
jul-11	41	sep-12	97	nov-13	153	ene-15	209	mar-16	265
ago-11	45	oct-12	101	dic-13	157	feb-15	213	abr-16	269
sep-11	49	nov-12	105	ene-14	161	mar-15	217	may-16	273
oct-11	53	dic-12	109	feb-14	165	abr-15	221	jun-16	277
nov-11	57	ene-13	113	mar-14	169	may-15	225	jul-16	281
dic-11	61	feb-13	117	abr-14	173	jun-15	229	ago-16	285
ene-12	65	mar-13	121	may-14	177	jul-15	233	sep-16	289
feb-12	69	abr-13	125	jun-14	181	ago-15	237	oct-16	293
mar-12	73	may-13	129	jul-14	185	sep-15	241	nov-16	297
abr-12	77	jun-13	133	ago-14	189	oct-15	245	dic-16	301

Fuente : El autor.

<sup>62</sup> FENALCO SANTANDER. *Fenalco celebró en grande el día del tendero*. Op. Cit. Pag. 15

<sup>63</sup> CELEDÓN, N. *Tiendas y almacenes de ropa predominan en el panorama comercial de Bucaramanga*. Op. Cit. Pag. 36

Acorde a la información de los estudios de Fenalco mostrada en el ANEXO 9 se definen 4 perfiles de tiendas de acuerdo a sus ventas.

**Tabla 9 Perfiles de las tiendas de acuerdo a las ventas en el AMB.**

Perfil	% Tiendas	Rango de ventas diarias	Ventas Promedio Domingo-Jueves	Ventas Promedio Viernes – Sábado	Venta Promedio semanal
1	61%	0 - \$200,000	\$100,000	\$500,000	\$1,500,000
2	27%	\$200,000 - \$400,000	\$300,000	\$1,500,000	\$4,500,000
3	10%	\$400,000 - \$600,000	\$500,000	\$2,500,000	\$7,500,000
4	2%	Más de \$600,000	\$600,000	\$3,000,000	\$9,000,000

Fuente: El autor.

De acuerdo a la distribución de los 4 perfiles en el AMB (Tabla 9) y la proyección de ingreso de socios tenderos (Tabla 8), la cantidad de socios por perfil es la siguiente:

**Tabla 10 Cantidad de socios tenderos por perfil de tienda**

MES	Mar 2011	Abr 2011	May 2011	Jun 2011	Jul 2011	Ago 2011	Sep 2011	Oct 2011	Nov 2011	Dic 2011	Ene 2012	Feb 2012	Mar 2012	Abr 2012
PERFIL 1	15	18	20	23	25	27	30	32	35	37	40	42	45	47
PERFIL 2	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	18	19	20	21
PERFIL 3	3	3	3	4	4	5	5	5	6	6	7	7	7	8
PERFIL 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
TOTAL CLIENTES	25	29	33	37	41	45	49	53	57	61	65	69	73	77
MES	May 2012	Jun 2012	Jul 2012	Ago 2012	Sep 2012	Oct 2012	Nov 2012	Dic 2012	Ene 2013	Feb 2013	Mar 2013	Abr 2013	May 2013	Jun 2013
PERFIL 1	49	52	54	57	59	62	64	66	69	71	74	76	79	81
PERFIL 2	22	23	24	25	26	27	28	29	31	32	33	34	35	36
PERFIL 3	8	9	9	9	10	10	11	11	11	12	12	13	13	13
PERFIL 4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
TOTAL CLIENTES	81	85	89	93	97	101	105	109	113	117	121	125	129	133
MES	Jul 2013	Ago 2013	Sep 2013	Oct 2013	Nov 2013	Dic 2013	Ene 2014	Feb 2014	Mar 2014	Abr 2014	May 2014	Jun 2014	Jul 2014	Ago 2014
PERFIL 1	84	86	88	91	93	96	98	101	103	106	108	110	113	115
PERFIL 2	37	38	39	40	41	42	43	45	46	47	48	49	50	51
PERFIL 3	14	14	15	15	15	16	16	17	17	17	18	18	19	19
PERFIL 4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
TOTAL CLIENTES	137	141	145	149	153	157	161	165	169	173	177	181	185	189
MES	Sep 2014	Oct 2014	Nov 2014	Dic 2014	Ene 2015	Feb 2015	Mar 2015	Abr 2015	May 2015	Jun 2015	Jul 2015	Ago 2015	Sep 2015	Oct 2015
PERFIL 1	118	120	123	125	127	130	132	135	137	140	142	145	147	149
PERFIL 2	52	53	54	55	56	58	59	60	61	62	63	64	65	66
PERFIL 3	19	20	20	21	21	21	22	22	23	23	23	24	24	25
PERFIL 4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
TOTAL CLIENTES	193	197	201	205	209	213	217	221	225	229	233	237	241	245

Fuente: El autor.

Fuente: El autor.

MES	Nov 2015	Dic 2015	Ene 2016	Feb 2016	Mar 2016	Abr 2016	May 2016	Jun 2016	Jul 2016	Ago 2016	Sep 2016	Oct 2016	Nov 2016	Dic 2016
PERFIL 1	152	154	157	159	162	164	167	169	171	174	176	179	181	184
PERFIL 2	67	68	69	70	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81
PERFIL 3	25	25	26	26	27	27	27	28	28	29	29	29	30	30
PERFIL 4	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6
TOTAL CLIENTES	249	253	257	261	265	269	273	277	281	285	289	293	297	301

Fuente: El autor.

De acuerdo a las categorías de productos definidas en los estudios de FENALCO y sumando otras categorías que se encuentran en las tiendas, se tiene la siguiente lista de 98 categorías de productos disponibles en la mayoría de las tiendas y superetes del AMB:

- Aceites líquidos.
- Acondicionador.
- Agua envasada.
- Aguardiente.
- Alcoholes.
- Ambientadores.
- Analgésicos.
- Antigripales.
- Antisépticos.
- Arroz.
- Atún.
- Azúcar.
- Baterías.
- Bebidas lácteas.
- Betunes.
- Blanqueadores.
- Bombillos.
- Brilla Metal.
- Café molido.
- Caramelos.
- Carnes frías.
- Cepillos dentales.
- Cera para pisos.
- Cereales en barra.
- Cereales listos.
- Cerveza.
- Chicles.
- Chocolate de mesa.
- Chocolates
- Chupetas
- Cigarrillos
- Computas
- Condimentos
- Crema de leche
- Crema dental
- Crema manos y cuerpo
- Crema para depilar
- Cremas y sopas
- Cuchillas de afeitarse
- Curitas
- Desechables
- Desinfectantes
- Desodorantes
- Detergente liquido
- Detergentes en polvo
- Enjuague bucal
- Esponjas y esponjillas
- Fibras abrasivas
- Fósforos
- Galletas dulces
- Galletas saladas
- Gaseosas
- Guantes de caucho
- Harina de maíz
- Harina de trigo
- Hilo dental
- Huevos
- Infusiones
- Jabón de tocador
- Jabón en barra
- Jugos no retornables
- Lava Loza
- Leche condensada
- Leche en polvo
- Leche UHT
- Lustra muebles
- Maltas
- Mantequilla
- Margarina
- Margarinas
- Mayonesa
- Modificadores de leche
- Multivitamínicos
- Pan empacado
- Panela
- Pañales bebe
- Pañales para adultos
- Pañitos

- Papel higiénico
- Pasabocas
- Pastas
- Pitillos
- Pollo con marca
- Ponqués
- Protectores íntimos
- Queso con marca
- Refrescos en polvo
- Ron
- Sal
- Salsa de tomate
- Salsas varias
- Sardinias
- Servilletas
- Shampoo
- Suavizante ropa
- Toallas desechables
- Toallas higiénicas
- Vinagres

En reuniones con la totalidad de los socios tenderos vinculados al proyecto se determinaron los productos de mayor rotación en las tiendas. Igualmente se recurrió a los resultados arrojados por un proyecto realizado en Tropitiendas<sup>64</sup>, una distribuidora perteneciente a una cadena de distribuidoras a nivel nacional en el cual se muestra según el portafolio cuáles son sus categorías de productos de mayor rotación; y la “Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia”<sup>65</sup> donde revelan cuales son los alimentos de mayor consumo por los colombianos.

Es clave iniciar operaciones con aquellas categorías de productos que además de tener una alta rotación, permitan un fácil manejo, en donde en caso de almacenarse lo permita hacer por largos periodos de tiempos y con una baja inversión de capital para su manejo; por tal razón se descarta inicialmente aquellas categorías de productos que necesiten refrigeración y alimentos perecederos. En el caso de los alimentos que necesiten refrigeración, se eliminan debido a que se necesitaría una inversión considerable en cuartos fríos y refrigeradores. Los alimentos semiperecederos y no perecederos, los productos de aseo personal y aseo general tienen características que permiten conservarlos a la temperatura ambiente, por lo cual son ideales para iniciar operaciones con ellos. Igualmente hay que tener en cuenta que hay categorías de productos que son comercializadas directamente por el fabricante, como es el caso de las gaseosas, las cuales no se tendrán en cuenta en el proceso de comercialización del centro

---

<sup>64</sup> FRANCO, J., & PARRA, D. (2010). *Análisis y planteamiento de estrategias para la optimización de la rentabilidad de Tropitiendas Ltda.* Pereira: Universidad CIAF.

<sup>65</sup> ICBF. (2005). *Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia.*

de acopio. Sin embargo no se descarta la posible comercialización de las categorías de productos que no fueron seleccionadas por tener una baja rotación, un difícil manejo o una distribución exclusiva del proveedor, pudiendo llegar a una negociación con el proveedor beneficiosa para las dos partes.

La siguiente lista son aquellas categorías de productos seleccionadas para la comercialización en el inicio del Centro de Acopio:

- Aceites líquidos
- Arroz
- Azúcar
- Café molido
- Chocolate de mesa
- Cigarrillos
- Crema dental
- Detergentes en polvo
- Galletas dulces
- Galletas saladas
- Harina de maíz
- Harina de trigo
- Jabón de tocador
- Jabón en barra
- Panela
- Pañales de bebe
- Papel higiénico
- Pasabocas
- Pasta
- Sal
- Salsa de tomate
- Shampoo

Para determinar la demanda potencial del Centro de Acopio, se realizó una encuesta a los socios tenderos vinculados con el objetivo de determinar las cantidades de compra mensual de las 22 categorías de producto seleccionadas, teniendo en cuenta en el análisis de los resultados el perfil del tendero.

Durante el desarrollo de las encuestas se evidencio que no todos los tenderos manejan todas las categorías de producto, debido a diferentes factores como la competencia, el mercado local que atienden, la especialización de la tienda, entre otros. Igualmente al no tener una administración formal del negocio no tienen un conocimiento real o aproximado sobre las cantidades de compra de algunos productos, como consecuencia algunas respuestas de consumo sobre algunas de las categorías se vieron en la necesidad de omitirlas al presentarse inconsistencias o dudas al responder (ANEXO 16). El promedio de las compras de cada categoría por el perfil de tiendas y el resultado es el siguiente:

**Tabla 11 Promedio de compra mensual de las 22 categorías de producto por perfil de tienda.**

PERFIL DE TIENDA	ACEITE (L)	ARROZ (Kg)	AZÚCAR (Kg)	CAFÉ MOLIDO (Kg)	CHOCOLATE DE MESA (Kg)	CIGARRILLO (PaqX20Und)	CREMA DENTAL (Kg)	DETERGENTE EN POLVO (Kg)	GALLETAS DULCES (Kg)	GALLETAS SALADAS (Kg)	HARINA DE MAIZ (Kg)
1	32.8	86.9	96.9	11.7	12.7	258.3	2.4	58.4	8.6	4.2	23
2	121.1	443.3	305	16.9	18.8	600	5.7	64.5	14.4	11.3	50
3	898.7	2979.2	2237.8	61.2	160	3600	40.3	489.4	68.6	54.7	1162.5
4	7500	13000	8000	250	250	25000	141.6	1900	2566.1	907.2	955
PERFIL DE TIENDA	HARINA DE TRIGO (kg)	JABÓN DE TOCADOR (kg)	JABÓN EN BARRA (Kg)	PANELA (kg)	PAÑALES (Unidades)	PAPEL HIGIÉNICO (Unidades)	PASABOCAS (kg)	PASTA (kg)	SAL (kg)	SALSA DE TOMATE (kg)	SHAMPOO (L)
1	12	3.9	34.2	22.7	240	74	38.4	17.8	14.5	3.7	2.8
2	37.5	6.2	45	68	150	240	52.6	25	40	23.2	4
3	700	34.3	127.7	128	1760	1009.6	66.8	321.9	316.9	59.6	15.7
4	1500	212.2	459	202.7	10080	3072	81	2500	2250	2240	169.6

Fuente: El autor.

En las categorías de producto Panela y Pasabocas no se contaba con información de compra en algunos perfiles, por lo cual para determinar la demanda de dichas categorías se aplicaron regresiones matemáticas.

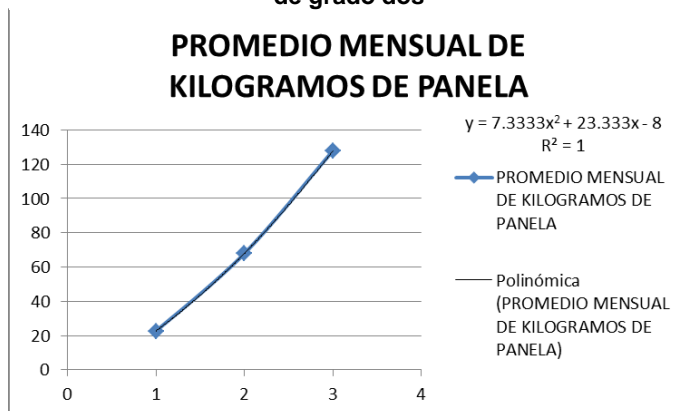
En la categoría de Panela se dispone de información de los perfiles de tienda 1, 2, y 3, aplicando una regresión Polinómica de grado dos, calculando la respectiva ecuación y aplicándola al perfil 4 se determinó el respectivo promedio de compra

**Tabla 12 Consumo promedio mensual de panela por perfil de tienda**

PERFIL DE TIENDA	PROMEDIO MENSUAL DE PANELA (Kg)
1	22.7
2	68.0
3	128.0
4	202.7

Fuente: El autor.

**Ilustración 5** Calculo del consumo mensual promedio de panela para el perfil 4 de tienda por regresión polinómica de grado dos



Fuente: El autor.

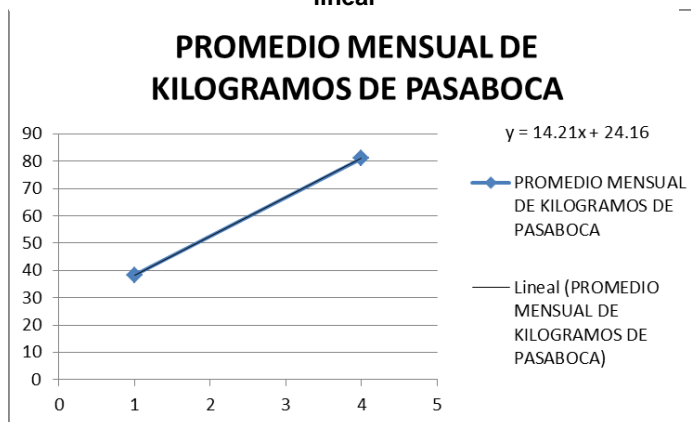
En la categoría de Pasabocas se disponía información de los perfiles de tienda 1 y 4, aplicando una regresión Lineal, determinando su respectiva ecuación y aplicándola al perfil 2 y 3 se determinaron los respectivos promedios de compra.

**Tabla 13 Consumo promedio mensual de pasabocas por perfil de tienda.**

PERFIL DE TIENDA	PROMEDIO MENSUAL DE PASABOCAS (Kg)
1	38.4
2	52.6
3	66.8
4	81.0

Fuente: El autor.

**Ilustración 6** Calculo del consumo mensual promedio de pasabocas para el perfil 2 y 3 de tienda por regresión lineal



Fuente: El autor.

De acuerdo al consumo de cada categoría por perfil de tienda y la tasa de ingreso por perfil de tienda (Tabla 10) se calculó la demanda total de producto por categoría mensual. Los resultados están en detallados desde el ANEXO 17 hasta el ANEXO 38.

#### 4.10.1 Precios

Se consultaron los precios de compra por parte del tendero para las 22 categorías de producto desde el 16 al 22 de enero del 2011 realizándose una encuesta a la totalidad de los socios vinculados a dicha fecha, determinando el precio promedio de la categoría sin tener en cuenta la marca del producto. Desde el ANEXO 39 al ANEXO 60 están los resultados de la encuesta de precios.

De acuerdo al precio promedio calculado por categoría de producto y el margen de intermediación promedio de las distribuidoras (Tabla 4), se calcula el precio de venta del proveedor al distribuidor (precio de costo). Para determinar el precio de venta de los productos por parte de FARO hay que tener en cuenta que una de las

razones de ser del proyecto es ofrecer productos a los socios comerciantes a precios más económicos que en las distribuidoras, por tal motivo el margen de intermediación que se aplique es menor al promedio general, pero lo suficiente para cubrir los costos y gastos de FARO. Para efectos de cálculo se ha propuesto un margen del 9%, posteriormente en la evaluación financiera estará sujeto a modificación. (Tabla 14), (ANEXO 61).

**Tabla 14 Precio de costo y venta de la mercancía comercializa por FARO.**

CATEGORÍA DE PRODUCTO	UNIDAD	P. COSTO	P. VENTA	CATEGORÍA DE PRODUCTO	UNIDAD	P COSTO	P. VENTA
ACEITE	Litros	\$3,627.65	\$3,954.13	HARINA DE TRIGO	Kg	\$1,242.84	\$1,354.70
ARROZ	Kg	\$1,756.62	\$1,914.72	JABÓN DE TOCADOR	Kg	\$5,810.36	\$6,333.29
AZÚCAR	Kg	\$1,649.36	\$1,797.80	JABÓN EN BARRA	Kg	\$2,763.64	\$3,012.36
CAFÉ MOLIDO	Kg	\$12,742.73	\$13,889.57	PANELA	Kg	\$1,768.54	\$1,927.71
CHOCOLATE DE MESA	Kg	\$14,035.95	\$15,299.18	PAÑALES PARA BEBE	Unidades	\$315.29	\$343.66
CIGARRILLOS	PqX20und	\$1,920.03	\$2,092.84	PAPEL HIGIÉNICO	Unidades	\$592.52	\$645.85
CREMA DENTAL	Kg	\$32,195.36	\$35,092.94	PASABOCAS	Kg	\$11,500.17	\$12,535.18
DETERGENTES	Kg	\$3,648.53	\$3,976.90	PASTA	Kg	\$2,644.01	\$2,881.97
GALLETAS DULCES	Kg	\$5,469.99	\$5,962.29	SAL	Kg	\$540.98	\$589.67
GALLETAS SALADAS	Kg	\$5,494.10	\$5,988.57	SALSA DE TOMATE	Kg	\$6,983.69	\$7,612.22
HARINA DE MAÍZ	Kg	\$1,800.99	\$1,963.07	SHAMPOO	Litros	\$14,807.06	\$16,139.70

Fuente: El autor.

#### 4.10.2 Ventas

De acuerdo a la demanda en cantidades por perfil de tienda, la cantidad de socios tenderos por perfil de tienda y los precios de venta de las categorías de producto se puede determinar las ventas de FARO.

En el cálculo se tienen en cuenta las siguientes consideraciones: la primera es que algunos productos tienen altas variaciones en el precio debido a factores como estacionalidad, mercados internacionales, el precio de otros productos, entre otros, por lo cual para efectos de cálculo el precio del producto al momento de la consulta se mantuvo fijo en el primer año y en los años posteriores se aumentó de acuerdo a las proyecciones de inflación para cada año<sup>66</sup> (Tabla 15) (ANEXO 62). La segunda consideración es que la demanda calculada para cada categoría es global, incluye todas las diferentes marcas disponibles en el mercado para cada categoría de producto, por tal motivo en los inicios del proyecto el cubrimiento total

<sup>66</sup> GRUPO BANCOLOMBIA. (2010). *Actualización de proyecciones macroeconómicas*.

de la demanda de la categoría es poco probable; por lo tanto se reducirá el volumen total de la demanda en un 40%. Finalmente la última consideración es respecto a la fecha de inicio de operaciones, se trazó entonces como meta iniciar operaciones a Julio del 2011.

**Tabla 15 Tasa de inflación por año.**

<b>TASA DE INFLACIÓN</b>						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INFLACIÓN	2.83%	3.60%	3.80%	3.65%	3.55%	3.50%

**Fuente: Bancolombia.**

De acuerdo a dichas consideraciones las estimaciones de ventas anuales totales y por categoría de producto son las siguientes:

**Tabla 16 Proyección de las ventas anuales totales.**

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL</b>
2011	\$1,999,810,224.90
2012	\$7,165,694,059.12
2013	\$11,562,221,590.48
2014	\$16,144,923,273.57
2015	\$21,142,691,211.60
2016	\$26,343,826,619.15

**Fuente: El autor.**

En el ANEXO 63 se pueden consultar las proyecciones de ventas detalladas mensuales por categoría de producto.

#### **4.10.3 Costo de la mercancía.**

Aplicando las mismas consideraciones en el cálculo de las ventas el costo anual de la mercancía es el siguiente:

**Tabla 17 Costo anual de adquisición de mercancía.**

<b>AÑO</b>	<b>COSTO</b>
2011	\$1,83,688,279.72
2012	\$6,574,031,246.90
2013	\$10,607,542,743.56
2014	\$14,811,856,214.29
2015	\$19,396,964,414.31
2016	\$24,168,648,274.45

**Fuente: El autor.**

En el ANEXO 64 se pueden consultar la proyección de los costos mensuales y anuales de adquisición de mercancía por categoría de producto.

#### 4.11 PROVEEDORES DEL CENTRO DE ACOPIO FARO

De acuerdo a las 22 categorías de producto se identificaron los posibles proveedores por categoría (Tabla 18). En dicha selección de proveedores se tuvo en cuenta la importancia del proveedor en el mercado, así como los proveedores que podrían brindar ventajas a FARO. Es clave iniciar negociaciones con aquellos proveedores que permitan el abastecimiento de más de dos líneas de producto, debido a que el volumen de compra será mucho mayor que si abasteciera una sola línea.

Tabla 18 Proveedores por categoría de producto

CATEGORÍA	PROVEEDOR	CATEGORÍA	PROVEEDOR	CATEGORÍA	PROVEEDOR
ACEITES	Grupo Team	ARROZ	Arroz Diana	AZÚCAR	Incauca
	Supraceites		Molinos Flor Huila		Molinos del Cauca
	Grasco		Molinos ROA		Riopaila Castilla
	Saceites		Arrocera Tropical	Café Aguila Roja	
	Gradesa		Molino Nacional	Chocolate y Café Girones	
CHOCOLATE DE MESA	Casa Luker		CIGARRILLOS	Arrocera Gelvez	CAFÉ MOLIDO
	Nutresa	Productores Regionales		Casa Luker	
	Chocolate y Café Girones	Philis Morris		Nutresa	
	Chocolate Chucureño	Protabaco		Nestle	
	La Fragancia	Brithis American Tobacco		CREMA DENTAL	
DETERGENTES	Detergentes S.A.	Colombina	JGB		
	Procter & Gamble	Nutresa	Quala		
	Colgate-Palmolive	Nestle	HARINA DE MAÍZ Y TRIGO	Harinera del Valle	
JABÓN DE TOCADOR	Procter & Gamble	Unilever		Harinera Indupan	
	Colgate-Palmolive	Azul K		Harinera Pardo	
	Unilever	Grasco		Industria Harinera de Santander	
	Johnson & Johnson	Procter & Gamble		Productores Regionales	
PAPEL HIGIÉNICO	Familia	PANELA	Coopanela	PAÑALES PARA BEBE	Familia
	Papeles Nacionales		Productores Regionales		Tecnoquimicas
	Kimberly - Colpapel	PASABOCAS	Frito Lay		Kimberly Clark- Colpapel
SAL	BRINSA		La Victoria	PASTA	Gavassa
			Productores Regionales		Harinera del Valle
SALSA DE TOMATE	Unilever	SHAMPOO	Colgate-Palmolive		Nutresa
			Colombina		Productores Regionales
			Grupo Team		Unilever
			Levapan	Procter & Gamble	
				Johnson & Johnson	
		Quala			
		Henkel Colombia			

Fuente: El autor.

Las marcas que comercializan cada proveedor es un aspecto crítico en el proceso comercial de FARO, pues en la medida que estas sean más conocidas y populares, las respectivas rotaciones serán más ágiles; por eso es importante orientar la negociación con proveedores de marcas relevantes en el mercado para incluir en el portafolio de productos de FARO. De igual importancia es la creación de alianzas estratégicas con proveedores regionales para la creación de productos bajo marcas propias o la comercialización exclusiva de productos que permitan el manejo de excelentes márgenes de intermediación. La integración de los proveedores al modelo de negocio es fundamental para el desarrollo del mismo, pues mediante la vinculación del proveedor a FARO y la creación de alianzas estratégicas, permita llevar al consumidor final productos y servicios de excelente calidad y un buen precio, al mismo tiempo que se dinamiza y se impulsa la economía regional.

#### **4.12 VINCULACIÓN DE LOS COMERCIANTES AL PROYECTO.**

De acuerdo al modelo de negocio planteado y las finalidades del mismo, el tipo de sociedad mercantil más adecuado es la sociedad anónima simplificada. Por lo tanto el capital social del centro de acopio está construido a través de acciones que cada socio adquiere al momento de ingreso del proyecto. Se definen dos perfiles de accionistas, los particulares y los comerciantes quienes para ingresar deben adquirir un monto mínimo de \$5.000.000 COP en acciones, y los industriales con un monto de \$10.000.000 COP en acciones.

La finalidad del valor de los montos de dinero para el ingreso al proyecto, aparte de constituir el capital, es crear un filtro, que solo permita el ingreso a personas verdaderamente interesadas y conscientes de la realidad del sector. De esta manera, los socios vinculados tienen un gran compromiso y empoderamiento con el proyecto.

De acuerdo al perfil de ingreso de socios y tomando como promedio de capital invertido \$5.000.000 COP en acciones por socio el capital que se espera recaudar a medida que se avance en el proyecto es el siguiente:

**Tabla 19 Capital social de FARO**

<b>FECHA</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>FECHA</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>FECHA</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>FECHA</b>	<b>CAPITAL</b>
ene-11	\$85,000,000	jul-12	\$445,000,000	ene-14	\$805,000,000	jul-15	\$1,165,000,000
feb-11	\$105,000,000	ago-12	\$465,000,000	feb-14	\$825,000,000	ago-15	\$1,185,000,000
mar-11	\$125,000,000	sep-12	\$485,000,000	mar-14	\$845,000,000	sep-15	\$1,205,000,000
abr-11	\$145,000,000	oct-12	\$505,000,000	abr-14	\$865,000,000	oct-15	\$1,225,000,000
may-11	\$165,000,000	nov-12	\$525,000,000	may-14	\$885,000,000	nov-15	\$1,245,000,000
jun-11	\$185,000,000	dic-12	\$545,000,000	jun-14	\$905,000,000	dic-15	\$1,265,000,000
jul-11	\$205,000,000	ene-13	\$565,000,000	jul-14	\$925,000,000	ene-16	\$1,285,000,000
ago-11	\$225,000,000	feb-13	\$585,000,000	ago-14	\$945,000,000	feb-16	\$1,305,000,000
sep-11	\$245,000,000	mar-13	\$605,000,000	sep-14	\$965,000,000	mar-16	\$1,325,000,000
oct-11	\$265,000,000	abr-13	\$625,000,000	oct-14	\$985,000,000	abr-16	\$1,345,000,000
nov-11	\$285,000,000	may-13	\$645,000,000	nov-14	\$1,005,000,000	may-16	\$1,365,000,000
dic-11	\$305,000,000	jun-13	\$665,000,000	dic-14	\$1,025,000,000	jun-16	\$1,385,000,000
ene-12	\$325,000,000	jul-13	\$685,000,000	ene-15	\$1,045,000,000	jul-16	\$1,405,000,000
feb-12	\$345,000,000	ago-13	\$705,000,000	feb-15	\$1,065,000,000	ago-16	\$1,425,000,000
mar-12	\$365,000,000	sep-13	\$725,000,000	mar-15	\$1,085,000,000	sep-16	\$1,445,000,000
abr-12	\$385,000,000	oct-13	\$745,000,000	abr-15	\$1,105,000,000	oct-16	\$1,465,000,000
may-12	\$405,000,000	nov-13	\$765,000,000	may-15	\$1,125,000,000	nov-16	\$1,485,000,000
jun-12	\$425,000,000	dic-13	\$785,000,000	jun-15	\$1,145,000,000	dic-16	\$1,505,000,000

Fuente: El autor.

## 5 ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico propende por identificar los requerimientos técnicos para el desarrollo de la plataforma logística. La bodega del Centro de Acopio FARO constituye una infraestructura logística en la cual se almacena la mercancía adquirida de los proveedores y se despacha para la distribución al comercio minorista o mayorista. Se requiere para ello una bodega cerrada, ya que se necesita una protección completa de la mercancía contra cualquier factor ambiental.

El uso de la bodega se destina únicamente al almacenamiento de los productos, aplicando técnicas que permitan bajar al máximo los stocks, debido a las limitaciones de espacio, el costo de las instalaciones, costo de oportunidad de los productos almacenados, los costos de mantenimiento del inventario y el grado de dinamismo con el que se modifican los productos en busca de dar mejor valor al cliente ya que se incorporan nuevas características que pueden hacer obsoleta la mercancía almacenada.

### 5.1 SISTEMA DE ALMACENAMIENTO.

La selección del sistema de almacenamiento debe estar fundamentada en: las características físicas de la mercancía y sus factores de contaminación, riesgo, deterioro, obsolescencia y caducidad; número de referencias, niveles de inventarios, disponibilidad de capital y características del equipamiento disponible<sup>67</sup>. A continuación se relacionan algunos sistemas de almacenamiento y sus principales características. (Tabla 20)

---

<sup>67</sup> *Logística*. (s.f.). Recuperado el 5 de Febrero de 2011 de Blog de Logística: <http://george524.blogspot.com>

**Tabla 20 Sistemas de Almacenamiento**

<b>SISTEMA DE ALMACENAMIENTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Almacenamiento en bloque (Arrume Negro)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mercancía se dispone directamente en el suelo.</li> <li>• Apiladas (si es posible)</li> <li>• No es necesario un equipamiento especial, únicamente estibas.</li> <li>• El flujo PEPS no es posible.</li> <li>• Exige un alto control en la gestión de las ubicaciones.</li> <li>• Baja inversión.</li> <li>• Buen uso de la superficie disponible</li> <li>• Escasa selectividad</li> <li>• Es adecuado cuando:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las cargas estibadas y cargas unitarias son similares</li> <li>○ La altura del edificio es limitada</li> <li>○ La rotación es alta para un corto número de SKUs</li> <li>○ La mercancía tiene resistencia al aplastamiento</li> </ul> </li> </ul>
<b>Estantería convencional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de almacenaje por excelencia</li> <li>• El soporte de la mercancía es la estiba</li> <li>• La estiba determina la estructura de la estantería a utilizar.</li> <li>• Ofrece acceso directo a todas las mercancías almacenadas en estibas</li> <li>• La altura del nivel de carga está limitado por las dimensiones del edificio y de la capacidad del montacargas.</li> <li>• Facilita el control de la mercancía.</li> <li>• Adaptable a cualquier tipo de carga, tanto en peso como en volumen.</li> <li>• No exige que la carga sea apilable.</li> <li>• Mejora el uso del volumen</li> <li>• Fácil detección de las roturas de stock</li> <li>• El Lay-Out se realiza generalmente mediante estanterías laterales de un acceso y centrales de doble acceso.</li> <li>• La separación de las estanterías está atada a las características del montacargas y la altura del almacén.</li> </ul>
<b>Estantería compacta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor aprovechamiento de la superficie</li> <li>• Mayor aprovechamiento del volumen</li> <li>• Estructura económica de construir</li> <li>• Costos bajos asociados al almacenamiento</li> <li>• No permite el flujo PEPS</li> <li>• Baja Flexibilidad</li> <li>• Recomendado para productos homogéneos, con unidades de carga duraderas y sin problemas de flujo.</li> </ul>
<b>Estanterías dinámicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor aprovechamiento de la superficie</li> <li>• Mayor aprovechamiento del volumen</li> <li>• Permite el flujo PEPS</li> <li>• Menor tiempo en preparación de pedidos</li> <li>• Control total del stock</li> <li>• Sistema caro de implementar</li> <li>• Riesgo de aplastamiento de cargas</li> <li>• Recomendado para productos homogéneos, con cantidad limitada de carga, alta rotación y exigencias de flujo PEPS</li> </ul>

**Fuente: El autor.**

### 5.1.1 Selección del tipo de almacenamiento.

Aunque el sistema más recomendable es el de estantería convencional debido a las características de la mercancía a almacenar por el centro de acopio, se tiene

una limitante respecto al capital disponible para inversiones en activos fijos a Julio de 2011 (fecha en la cual se tiene previsto el inicio de operaciones), puesto que solo la estantería requiere una inversión de por lo menos \$50.000.000 COP, además de la inversión en el montacargas, transpaletas, estibas y adecuaciones necesarias para el correcto funcionamiento del sistema, y de acuerdo al capital proyectado disponible a Julio del 2011 no sería suficiente para cubrir dichas inversiones y se reduciría considerablemente el dinero disponible para capital de trabajo. En los anexos ANEXO 65, ANEXO 66 y ANEXO 67 están las cotizaciones de cada uno de estos elementos. Por tal motivo el sistema de almacenamiento en bloque es el más adecuado ya que únicamente requiere la adquisición de un espacio cerrado en arriendo o compra que cumpla con las condiciones técnicas y sanitarias necesarias para el almacenamiento de alimentos terminados, adquiriendo las estibas y transpaletas necesarias para el manejo de la mercancía. Posteriormente cuando los volúmenes de mercancía sean mayores y se disponga del capital suficiente se implementara un sistema de almacenamiento por estantería convencional, ya que por sus características permite una mejor gestión de la mercancía almacenada.

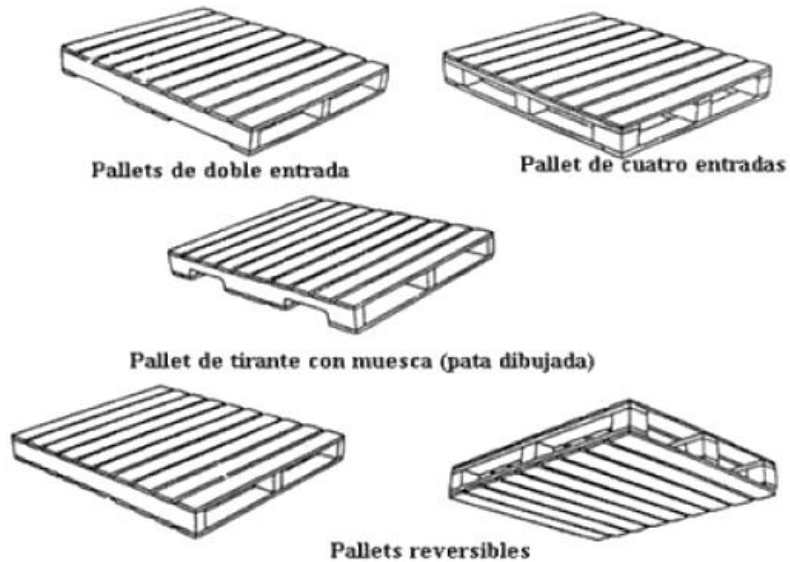
## **5.2 LA UNIDAD DE CARGA.**

La unidad de carga es el conjunto de producto de pequeñas dimensiones que son agrupados y que se unitarizan para facilitar su manejo<sup>68</sup>. La unitarización de la carga se realizara a través de estibas, que son plataformas rectangulares y horizontales utilizadas como base para apilar, almacenar, manipular y transportar cargas en general. Generalmente están fabricadas en madera, aunque también se pueden encontrar estibas plásticas y metálicas. Hay diferentes tipos de estibas y su diseño varía de acuerdo a su uso:

---

<sup>68</sup> HERNÁNDEZ, J. R. (s.f.). *JARACOHE*. Recuperado el 29 de Enero de 2011, de Sitio Web de JARACOHE: <https://sites.google.com/site/jaracohe/home>

**Ilustración 7 Tipos de estibas o pallets**



Fuente: Anonima.

Las estibas con cuatro entradas facilitan la toma de la estiba e incrementan la agilidad en la maniobra. Las estibas están normalizadas para no dificultar el almacenamiento respecto a las dimensiones. La altura estandarizada es de 145mm y respecto al largo y ancho la más común es de 1 metro de ancho por 1.2 metros de largo. El peso promedio de una estiba es de 30Kg y debe soportar una carga de 1000 Kg de manera estática o en movimiento sin sufrir deformación.<sup>69</sup>

En el ANEXO 65 se disponen varias cotizaciones de estibas en madera y en plástico. Sandra Pachón<sup>70</sup> recomienda la utilización de estibas en plástico debido a que ofrecen mejores condiciones de higiene en la manipulación de alimentos terminados. Aunque las estibas plásticas tiene un costo mucho mayor, en comparación con estibas de madera, tienen un mayor tiempo de duración, de alrededor 8 años, de acuerdo a lo expresado por Martin Ovalle<sup>71</sup>. Igualmente están libres de tornillos o clavos que puedan dañar la mercancía, no necesitan

<sup>69</sup> Características para una estiba de madera.

<sup>70</sup> PACHON, Sandra. Ingeniera de alimentos. Universidad INCCA de Colombia. Bogotá, Colombia. Observación inédita. 2011

<sup>71</sup> OVALLE, Martin. Director Comercial. Soliplast S.A. Bucaramanga, Colombia. Observación inédita. 2011

mantenimiento, son más livianas, son fáciles de limpiar, lavar y desinfectar, resisten a la humedad, la corrosión, ácidos suaves y detergentes, y son inodoras. Otra consideración respecto a las estibas plásticas es que permiten hacer un descuento tributario por inversión ambiental de acuerdo al artículo 158-2 del Estatuto Tributario y el artículo 123 de la Ley 6 de 1992. Aunque la estiba plástica ofrezca mayores ventajas frente a la estiba en madera, la selección de cual tipo de estiba utilizar se ve limitada por la disponibilidad de capital. Se hace necesario entonces determinar la cantidad de estibas a utilizar para evaluar su costo y poder seleccionar el tipo de estiba adecuado.

### 5.2.1 Requerimiento de estibas.

Para determinar las necesidades de estibas se debe calcular el volumen de almacenamiento por estiba. De acuerdo a Carlos Parra<sup>72</sup>, la altura máxima de cargue de mercancía en una estiba son 1.4 metros, ya que hasta esta altura permite maniobrar ya sea en montacargas o en transpaleta la mercancía de manera segura. Utilizando una estiba de dimensiones estándar el volumen total manejado por estiba es el siguiente:

**Tabla 21 Volumen de almacenamiento por estiba**

<b>VOLUMEN DE ALMACENAMIENTO POR ESTIBA</b>			
<b>LARGO (m)</b>	<b>ANCHO (m)</b>	<b>ALTURA MAX (m)</b>	<b>VOLUMEN (m3)</b>
1.2	1	1.4	1.68

Fuente: El autor.

Calculando la densidad volumétrica promedio por categoría de producto y con la demanda de mercancía mensual anteriormente calculada teniendo en cuenta la reducción del 40%, se puede calcular el volumen total de mercancía. Determinando el volumen en metros cúbicos de mercancía manejada y dividiendo este valor por el volumen de mercancía por estiba se puede determinar la cantidad de estibas necesarias en la operación.

---

<sup>72</sup> PARRA, Carlos. Gerente General. Aserrarte S.A. Bucaramanga, Colombia. Observación inédita. 2011

Para calcular la densidad volumétrica se midieron las dimensiones en largo, ancho y alto de las unidades logísticas de cada categoría de producto en metros y de acuerdo a la cantidad de mercancía que contenía la unidad logística se determinó la densidad promedio (Tabla 22). En el ANEXO 68 se puede revisar al detalle el cálculo de las respectivas densidades volumétricas.

Se aplica entonces la siguiente fórmula para el cálculo del volumen de mercancía manejado:

$$\text{Volumen mensual del producto (m}^3\text{)} = \frac{\text{Cantidad mensual demandada del producto}}{\text{Densidad volumétrica promedio del producto}}$$

**Tabla 22 Densidades volumétricas promedio por categoría de producto.**

LÍNEA DE PRODUCTO	DENSIDAD VOLUMÉTRICA	LÍNEA DE PRODUCTO	DENSIDAD VOLUMÉTRICA
Aceite	498.5 Litros/m <sup>3</sup>	Harina de trigo	490.2 Kg/m <sup>3</sup>
Arroz	620.1 Kg/m <sup>3</sup>	Jabón de tocador	494.7 Kg/m <sup>3</sup>
Azúcar	657.5 Kg/m <sup>3</sup>	Jabón en barra	363.6 Kg/m <sup>3</sup>
Café Molido	140.9 Kg/m <sup>3</sup>	Panela	1157.6 Kg/m <sup>3</sup>
Chocolate de mesa	925.9 Kg/m <sup>3</sup>	Pañales de bebe	3200.0 Und/m <sup>3</sup>
Cigarrillos	6961.8 PaqX20Und/m <sup>3</sup>	Papel Higiénico	800.0 Und/m <sup>3</sup>
Crema dental	273.6 Kg/m <sup>3</sup>	Pasabocas	49.9 Kg/m <sup>3</sup>
Detergente en polvo	355.6 Kg/m <sup>3</sup>	Pasta	353.3 Kg/m <sup>3</sup>
Galletas dulces	220.9 Kg/m <sup>3</sup>	Sal	1000.0 Kg/m <sup>3</sup>
Galletas saladas	114.3 Kg/m <sup>3</sup>	Salsa de tomate	466.6 Kg/m <sup>3</sup>
Harina de maíz	399.1 Kg/m <sup>3</sup>	Shampoo	285.2 Kg/m <sup>3</sup>

Fuente: El autor.

En el ANEXO 69 se encuentra los resultados de los volúmenes mensuales de mercancía por categoría de producto. La cantidad de estibas utilizadas en la bodega varía de acuerdo a la política de inventarios; así por ejemplo si la demanda mensual de arroz en volumen representan 168 m<sup>3</sup>, si se maneja un tiempo de reaprovisionamiento mensual las estibas necesarias para su manejo son 100, si se maneja un tiempo de reaprovisionamiento quincenal, las estibas necesarias serian 50 y si se maneja un tiempo de reaprovisionamiento semanal el requerimiento serian 25. En el ANEXO 70 se encuentra detallado el requerimiento de estibas de acuerdo al tiempo de reaprovisionamiento. Manejando un tiempo de reaprovisionamiento quincenal el requerimiento de estibas seria el siguiente:

**Tabla 23 Requerimiento de estibas mensuales.**

MES	VOLUMEN DE MERCANCÍA QUINCENAL (m <sup>3</sup> )	CANTIDAD DE ESTIBAS	MES	VOLUMEN DE MERCANCÍA QUINCENAL (m <sup>3</sup> )	CANTIDAD DE ESTIBAS
Jul-11	88.3	53	Abr-14	334.1	199
Ago-11	97.5	59	May-14	376.3	224
Sep-11	100.5	60	Jun-14	378.7	226
Oct-11	102.8	62	Jul-14	388.5	232
Nov-11	112.7	68	Ago-14	390.9	233
Dic-11	115.0	69	Sep-14	393.8	235
Ene-12	126.1	76	Oct-14	403.1	240
Feb-12	128.4	77	Nov-14	406.0	242
Mar-12	131.4	79	Dic-14	415.3	248
Abr-12	173.6	104	Ene-15	417.6	249
May-12	176.0	105	Feb-15	421.8	252
Jun-12	185.8	111	Mar-15	431.0	257
Jul-12	188.2	112	Abr-15	434.0	259
Ago-12	191.1	114	May-15	476.2	284
Sep-12	200.3	120	Jun-15	479.1	286
Oct-12	203.3	122	Jul-15	481.5	287
Nov-12	212.5	127	Ago-15	491.3	293
Dic-12	214.9	128	Sep-15	493.7	294
Ene-13	219.1	131	Oct-15	502.9	300
Feb-13	228.3	136	Nov-15	505.9	302
Mar-13	231.3	138	Dic-15	508.3	303
Abr-13	273.5	163	Ene-16	518.1	309
May-13	276.4	165	Feb-16	520.5	310
Jun-13	278.8	166	Mar-16	531.5	317
Jul-13	288.6	172	Abr-16	533.9	318
Ago-13	291.0	174	May-16	536.8	320
Sep-13	300.2	179	Jun-16	579.0	345
Oct-13	303.2	181	Jul-16	581.4	347
Nov-13	305.6	182	Ago-16	591.2	352
Dic-13	315.4	188	Sep-16	593.6	354
Ene-14	317.8	190	Oct-16	596.6	356
Feb-14	328.8	196	Nov-16	605.8	361
Mar-14	331.1	198	Dic-16	608.7	363

Fuente: El autor.

A julio de 2011 necesitaríamos un total de 53 estibas, cuya inversión sería la siguiente:

**Tabla 24 Inversión inicial por tipo de estiba.**

Cantidad	Valor Unitario estiba plástica	Valor Unitario estiba en madera
53	\$127,600.00	\$41,760.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$6,762,800.00</b>	<b>\$2,213,280.00</b>

Fuente: El autor.

### 5.3 EQUIPOS PARA EL MANEJO DE MATERIALES

Para manipular la mercancía unitarizada es necesario disponer de equipos diseñados para optimizar el tiempo dedicado en esta actividad. De acuerdo al sistema de almacenamiento a utilizar y teniendo en cuenta la limitante en el capital disponible para inversión en activo se plantea la adquisición de una transpaleta, que es un vehículo de transporte manual que eleva la carga a unos pocos centímetros del piso por mecanismos hidráulicos o mecánicos, para transportarla a sus destinos. Se utilizan principalmente para mover la mercancía de entrada y salida de áreas de almacenamiento sobre estibas. En el ANEXO 66 se encuentra una cotización de una transpaleta manual.

**Ilustración 8 Transpaletas Crow Serie PTH50. (Izquierda Transpaleta tradicional, derecha Transpaleta con elevación de tijera),**



**Fuente: Pagina corporativa CROW.**

### 5.4 REQUERIMIENTO DE ESPACIO.

La bodega deberá contar con las dimensiones que permitan el manejo de la mercancía acopiada bajo un sistema de almacenamiento en bloque, considerando el perfil de crecimiento de la demanda. En su dimensionamiento se debe tener en cuenta que bajo dicho sistema de almacenamiento el límite de apilamiento de la mercancía por seguridad y siempre y cuando los productos soportes aplastamiento es de 3 metros, esta limitante afecta directamente al porcentaje de utilización de la bodega al no poder apilar a alturas mayores. En una cotización de estantería industrial realizada en SIMMA Ltda. para tres bodegas de diferente área y una altura de 7 metros se obtuvo la siguiente información.(ANEXO 65)

**Tabla 25 Tamaño de estantería de acuerdo al área de bodega.**

ESTANTERÍA		
ÁREA DE BODEGA (m2)	POSICIONES DE ALMACENAMIENTO	ESTIBAS ALMACENADAS (2XUnd Almacenamiento)
925	768	1536
700	616	1232
500	432	864

Fuente: El autor.

En cada posición de almacenamiento se pueden ubicar 2 estibas estándar con cargas hasta de 1.4 metros de altura. De acuerdo a la cantidad de estibas almacenadas por área de bodega, el volumen de la bodega y el volumen por estiba, se calcula el aprovechamiento del volumen utilizando estantería convencional:

**Tabla 26 Calculo del porcentaje de utilización del volumen en una bodega con estantería convencional**

ÁREA DE BODEGA (m2)	VOLUMEN DE BODEGA (Altura 7 m)	ESTIBAS ALMACENADAS (2XUnd Almacenamiento)	VOLUMEN DE MERCANCÍA ALMACENADA	% DE UTILIZACIÓN
925	6475	1536	2580.48	39.9%
700	4900	1232	2069.76	42.2%
500	3500	864	1451.52	41.5%
<b>PROMEDIO</b>				<b>41.2%</b>

Fuente: El autor.

De acuerdo a Gustavo Rodríguez, “Bajo un sistema de almacenamiento en arrume negro (almacenamiento en bloque) y teniendo una bodega de 7 metros el porcentaje de utilización del espacio es alrededor del 25%, si se tiene una bodega pequeña, como una casona readecuada para almacenamiento que su altura no supera los 4 metros el porcentaje de utilización del espacio es alrededor del 50%”<sup>73</sup>. Bajo un tiempo de reaprovisionamiento de mercancía quincenal, se aplica la siguiente fórmula para determinar el área requerida, teniendo en cuenta el cambio del porcentaje de utilización de acuerdo a la altura de la bodega:

$$\text{Área requerida} = \frac{\left( \frac{\text{Volumen de mercancía quincenal}}{\text{Porcentaje de utilización de espacio}} \right)}{\text{Altura de la bodega}}$$

<sup>73</sup> RODRÍGUEZ, Gustavo. Representante Comercial. Simma Ltda. Bucaramanga, Colombia. Observación Inédita. 2011.

La Tabla 27 muestra los resultados de la aplicación de la ecuación anterior:

**Tabla 27 Área requerida de almacenamiento para dos alturas diferentes de bodega.**

MES	VOLUMEN QUINCENAL DE MERCANCÍA (m <sup>3</sup> ).	ÁREA REQUERIDA (m <sup>2</sup> )		MES	VOLUMEN QUINCENAL DE MERCANCÍA (m <sup>3</sup> )	ÁREA REQUERIDA (m <sup>2</sup> )	
		BODEGA DE ALTURA 7 METROS	BODEGA DE ALTURA 4 METROS			BODEGA DE ALTURA 7 METROS	BODEGA DE ALTURA 4 METROS
Jul-11	88.3	50.4	44.1	Abr-14	334.1	190.9	167.1
Ago-11	97.5	55.7	48.8	May-14	376.3	215.0	188.2
Sep-11	100.5	57.4	50.2	Jun-14	378.7	216.4	189.3
Oct-11	102.8	58.8	51.4	Jul-14	388.5	222.0	194.3
Nov-11	112.7	64.4	56.3	Ago-14	390.9	223.4	195.4
Dic-11	115.0	65.7	57.5	Sep-14	393.8	225.0	196.9
Ene-12	126.1	72.0	63.0	Oct-14	403.1	230.3	201.5
Feb-12	128.4	73.4	64.2	Nov-14	406.0	232.0	203.0
Mar-12	131.4	75.1	65.7	Dic-14	415.3	237.3	207.6
Abr-12	173.6	99.2	86.8	Ene-15	417.6	238.6	208.8
May-12	176.0	100.5	88.0	Feb-15	421.8	241.0	210.9
Jun-12	185.8	106.2	92.9	Mar-15	431.0	246.3	215.5
Jul-12	188.2	107.5	94.1	Abr-15	434.0	248.0	217.0
Ago-12	191.1	109.2	95.6	May-15	476.2	272.1	238.1
Sep-12	200.3	114.5	100.2	Jun-15	479.1	273.8	239.6
Oct-12	203.3	116.2	101.7	Jul-15	481.5	275.2	240.8
Nov-12	212.5	121.5	106.3	Ago-15	491.3	280.8	245.7
Dic-12	214.9	122.8	107.5	Sep-15	493.7	282.1	246.9
Ene-13	219.1	125.2	109.5	Oct-15	502.9	287.4	251.5
Feb-13	228.3	130.5	114.2	Nov-15	505.9	289.1	253.0
Mar-13	231.3	132.2	115.6	Dic-15	508.3	290.4	254.1
Abr-13	273.5	156.3	136.7	Ene-16	518.1	296.1	259.1
May-13	276.4	158.0	138.2	Feb-16	520.5	297.4	260.2
Jun-13	278.8	159.3	139.4	Mar-16	531.5	303.7	265.7
Jul-13	288.6	164.9	144.3	Abr-16	533.9	305.1	266.9
Ago-13	291.0	166.3	145.5	May-16	536.8	306.8	268.4
Sep-13	300.2	171.6	150.1	Jun-16	579.0	330.9	289.5
Oct-13	303.2	173.3	151.6	Jul-16	581.4	332.2	290.7
Nov-13	305.6	174.6	152.8	Ago-16	591.2	337.8	295.6
Dic-13	315.4	180.2	157.7	Sep-16	593.6	339.2	296.8
Ene-14	317.8	181.6	158.9	Oct-16	596.6	340.9	298.3
Feb-14	328.8	187.9	164.4	Nov-16	605.8	346.2	302.9
Mar-14	331.1	189.2	165.6	Dic-16	608.7	347.9	304.4

Fuente: El autor.

De acuerdo a los resultados de la Tabla 27, si se adquiere una bodega de 100 m<sup>2</sup> y 4 metros de altura, de acuerdo a las proyecciones, la bodega llegara a su capacidad maxima a agosto de 2012. Si se adquiere una de 100 m<sup>2</sup> y 7 metros de altura, su area sera util hasta abril de 2012.

## **5.5 DECRETO 3075 DE 1997**

El decreto 3075 aplica a todas las empresas dedicadas a actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional, estableciendo buenas prácticas para el manejo de los mismos. Respecto a la actividad desarrollada por FARO, se deberán hacer las adecuaciones necesarias a para cumplir con el decreto. En el ANEXO 71 se encuentra un resumen del decreto para los artículos y disposiciones aplicables a las operaciones de FARO.

### **5.5.1 Control de plagas.**

De acuerdo a lo planteado en el ANEXO 71 se hace necesario establecer un control de plagas adecuado al tipo de mercancía a manejar en la bodega. El control de plagas debe desarrollarse por personal experto mediante técnicas y procedimientos no tóxicos que garanticen además del control de plagas, la inocuidad de los alimentos almacenados. En el AMB solo se encontró una empresa que maneje procedimientos de control de plagas “no tóxicos” cobrando una tarifa de \$215.000 COP más IVA. En el ANEXO 72 está la cotización realizada para el servicio de control de plagas.

### **5.5.2 Extractores.**

En caso que la bodega seleccionada para el almacenamiento no tenga suficiente ventilación y la temperatura en el interior de la misma exceda los 30° centígrados, es necesario acondicionar la bodega con unos extractores de aire que ayuden a mejorar la circulación y a controlar su temperatura. En el ANEXO 73 se incluye una cotización del servicio de adecuación de extractores de aire para una bodega de 500 m<sup>2</sup>, por un total de \$10.055.321 COP.

### **5.5.3 Pintura epoxica.**

Si el piso de la bodega está construido en cemento poroso que permite la acumulación de polvo, el cual no es fácilmente lavable y no impermeable, se hace

necesaria la aplicación de una pintura epoxica que le de dichas características. La aplicación de esta pintura para una bodega de 500 m<sup>2</sup> tiene un costo de \$16.276.000 COP.

## 5.6 DISTRIBUCIÓN DE LA MERCANCÍA.

La distribución de la mercancía es un aspecto crítico en el proceso logístico del centro de acopio. El análisis de este aspecto pretende seleccionar el mejor medio de distribución que garantice llevar la mercancía al cliente a bajo costo. El tipo de vehículos en los cuales se centrara este análisis serán vehículos para reparto de mercancía como camionetas, camiones TURBO, NPR y NKR, entre otros, excluyendo del análisis tractomulas, y camiones doble troques. A continuación se muestra los tipos de vehículos disponibles para distribución y sus respectivas capacidades<sup>74,75,76,77</sup>:

**Tabla 28 Capacidades de carga por tipo de vehículo.**

TIPO DE VEHÍCULO	CAPACIDAD					
	Peso (TON)	Dimensiones del furgón				Relación m <sup>3</sup> /TON
		Largo (m)	Ancho (m)	Alto (m)	Volumen (m <sup>3</sup> )	
Camioneta LUV	1	1.9	1.5	1.8	5.13	5.130
Camión NHR	2.065	3	1.7	1.7	8.67	4.199
Camión NKR II	3.53	3	1.7	1.7	8.67	2.456
Camión 350	3.5	3	2.1	1.9	11.97	3.420
Camión NKR III	3.53	4.6	2.2	2.2	22.264	6.307
Camión TURBO/NPR	5.115	4.6	2.2	2.2	22.264	4.353
Camión NQR	5.875	5.5	2.15	2.3	27.1975	4.629

Fuente: El autor.

<sup>74</sup> CHEVROLET. (s.f.). *Camiones Serie N*. Recuperado el 20 de Febrero de 2011, de Sitio web de Chevrolet: [http://www.chevrolet.com.co/vehiculos/showroom/comerciales/camiones\\_serie\\_n/caracteristicas.html](http://www.chevrolet.com.co/vehiculos/showroom/comerciales/camiones_serie_n/caracteristicas.html)

<sup>75</sup> MULTICARGO. (s.f.). *Capacidad Transportadora*. Recuperado el 20 de Febrero de 2011, de Sitio web de Multicargo: <http://multicargo-ltda.com/capacidad.htm>

<sup>76</sup> ALAMAULA. (s.f.). *Vendo furgon en aluminio para NPR o NKR*. Recuperado el 20 de Febrero de 2011, de Sitio web de Clasificados alaMaula: <http://www.alamaula.com.co/bogota/camiones/vendo-gran-oferta-furgon-en-aluminio-para-npr-o-nkr-etc-ganga-baratisimo-2-200-000/423278>

<sup>77</sup> ¡QUÉ BARATO! (s.f.). *Vendo Furgon para NQR*. Recuperado el 20 de Febrero de 2011, de Sitio web de Clasificados ¡Qué Barato!: [http://www.quebarato.com.ec/vendo-furgon-camion-refrigerado-n-q-r\\_\\_602909.html](http://www.quebarato.com.ec/vendo-furgon-camion-refrigerado-n-q-r__602909.html)

Se debe determinar si es el peso o el volumen el limitante en la distribución de la mercancía. Los volúmenes mensuales totales de mercancía están calculados en el ANEXO 69. Respecto al peso de la mercancía, la demanda por categoría de producto se calculó en kilogramos a excepción del aceite, cigarrillos, pañales, papel higiénico y el shampoo. Sin embargo un litro de aceite sin tener en cuenta el envase tiene un peso de 0.92 kilogramos<sup>78</sup>; un paquete de cigarrillos de 20 unidades tiene un peso de 30 gramos; un pañal para bebe un peso de 41 gramos; un rollo de papel higiénico pesa 133.33 gramos y un litro de shampoo tiene un peso de 1.1 kilogramos; con esta información y realizando las respectivas operaciones, se calculó el peso de la mercancía mensual almacenada en el centro de acopio (ANEXO 76). En la Tabla 29 se disponen de los pesos y los volúmenes totales de la mercancía manejada mensualmente en FARO. Como se evidencia la relación m<sup>3</sup>/Ton es muy similar para cada mes, alrededor de 2.5 permitiendo tomar cualquier mes como referencia para determinar la limitante de la distribución.

**Tabla 29 Peso y volumen mensual de la mercancía manejada en FARO.**

MES	PESO	VOLUMEN	RELACIÓN m <sup>3</sup> /TON	MES	PESO	VOLUMEN	RELACIÓN m <sup>3</sup> /TON
jul-11	69.0	176.5	2.55966	abr-14	258.7	668.2	2.58286
ago-11	76.5	195.0	2.54833	may-14	293.9	752.6	2.56069
sep-11	78.3	200.9	2.56656	jun-14	295.4	757.4	2.56414
oct-11	79.7	205.7	2.57922	jul-14	303.2	777.0	2.56244
nov-11	87.6	225.3	2.57199	ago-14	304.7	781.7	2.56578
dic-11	89.1	230.1	2.58324	sep-14	306.4	787.7	2.57033
ene-12	97.8	252.1	2.57872	oct-14	314.0	806.1	2.56732
feb-12	99.2	256.9	2.58872	nov-14	315.8	812.1	2.57173
mar-12	101.0	262.8	2.60214	dic-14	323.3	830.5	2.56877
abr-12	136.2	347.2	2.54933	ene-15	324.8	835.3	2.57186
may-12	137.6	351.9	2.55684	feb-15	327.4	843.6	2.57681
jun-12	145.5	371.6	2.55370	mar-15	334.9	862.1	2.57383
jul-12	147.0	376.3	2.56069	abr-15	336.7	868.0	2.57794
ago-12	148.7	382.2	2.57015	may-15	371.9	952.4	2.56089
sep-12	156.3	400.7	2.56409	jun-15	373.7	958.3	2.56465
oct-12	158.0	406.6	2.57295	jul-15	375.1	963.0	2.56735
nov-12	165.6	425.1	2.56710	ago-15	383.0	982.7	2.56594
dic-12	167.0	429.8	2.57314	sep-15	384.4	987.4	2.56856
ene-13	169.6	438.1	2.58266	oct-15	392.0	1005.9	2.56618
feb-13	177.2	456.6	2.57679	nov-15	393.7	1011.8	2.56973

Fuente: El autor.

<sup>78</sup> SUPRACEITES (s.f.). *Ficha técnica aceite comestible de soya*. Recuperado el 25 de Febrero de 2011, de Sitio web de Supraceites: [http://www.supraceites.com.co/images/FICHA\\_SOYA.pdf](http://www.supraceites.com.co/images/FICHA_SOYA.pdf)

**Tabla 29 Peso y volumen mensual de la mercancía manejada en FARO.**

MES	PESO	VOLUMEN	RELACIÓN m <sup>3</sup> /TON	MES	PESO	VOLUMEN	RELACIÓN m <sup>3</sup> /TON
mar-13	179.0	462.5	2.58448	dic-15	395.2	1016.6	2.57227
abr-13	214.2	546.9	2.55380	ene-16	403.1	1036.2	2.57083
may-13	215.9	552.9	2.56036	feb-16	404.5	1041.0	2.57331
jun-13	217.4	557.6	2.56505	mar-16	413.2	1063.0	2.57245
jul-13	225.2	577.2	2.56273	abr-16	414.7	1067.7	2.57487
ago-13	226.7	582.0	2.56721	may-16	416.4	1073.7	2.57818
sep-13	234.3	600.5	2.56326	jun-16	451.6	1158.1	2.56412
oct-13	236.0	606.4	2.56920	jul-16	453.1	1162.8	2.56636
nov-13	237.5	611.1	2.57343	ago-16	461.0	1182.4	2.56520
dic-13	245.3	630.8	2.57104	sep-16	462.4	1187.2	2.56739
ene-14	246.8	635.5	2.57510	oct-16	464.2	1193.1	2.57039
feb-14	255.5	657.6	2.57365	nov-16	471.7	1211.6	2.56838
mar-14	256.9	662.3	2.57754	dic-16	473.5	1217.5	2.57132

Fuente: El autor.

Dividiendo el requerimiento de peso y volumen de la mercancía a Julio de 2011 en las capacidades de cargue de los diferentes tipos de vehículos se tiene:

**Tabla 30 Numero de cargues por tipo de vehículo.**

Tipo de vehículo	Numero de cargues		Capacidad del cargue			
	Peso	Vol.	Peso - Volumen		Volumen - Peso	
Camioneta tipo LUV	69	35	353.97	Encima del volumen necesario	35	Debajo del peso necesario
Camión NHR	34	21	294.78	Encima del volumen necesario	43.365	Debajo del peso necesario
Camión NKR II	20	21	173.4	Sobre el volumen necesario	74.13	Sobre el peso necesario
Camión 350	20	15	239.4	Encima del volumen necesario	52.5	Debajo del peso necesario
Camión NKR III	20	8	445.28	Encima del volumen necesario	28.24	Debajo del peso necesario
Camión TURBO/NPR	14	8	311.696	Encima del volumen necesario	40.92	Debajo del peso necesario
Camión NQR	12	7	326.37	Encima del volumen necesario	41.125	Debajo del peso necesario

Fuente: El autor.

Así por ejemplo, a junio de 2011, si se transporta la mercancía en una camioneta LUV, y tomando como referencia el peso, se necesitaría 69 cargues que transportarían un total de 69 toneladas de peso con una capacidad máxima en volumen de 354m<sup>3</sup>, estando por arriba del requerimiento (176.5m<sup>3</sup>). Si por el contrario se toma como referencia el volumen se necesitan 35 cargues, que tiene la capacidad de transportar 179.5m<sup>3</sup> de mercancía, pero tan solo 35 toneladas, estando por debajo del requerimiento (69 Ton). De esta forma se determina que la referencia en la distribución de la mercancía es el peso.

Por otro lado también se evidencia que un camión tipo NKR II es el mejor vehículo para la distribución de la mercancía ya que: la relación m<sup>3</sup>/Ton del vehículo y la totalidad de la mercancía son similares (2.456 ~ 2.5); y la cantidad de cargues necesarios teniendo como referencia el peso o el volumen son similares (20 ~ 21).

De acuerdo a propietarios de NKR II que trabajan en distribución, el tamaño del furgón permite hacer hasta dos viajes<sup>79</sup> en el día, de esta manera la capacidad de transporte máxima diaria por vehículo es de 7.06 toneladas de peso. Para determinar el número de camiones a utilizar en la distribución y el número de días que toma distribuir la mercancía en el mes, se aplicara la siguiente formula:

$$\text{Numero de dias} = \frac{\text{Cantidad de mercancía a transportar}}{\left[ \frac{\text{Cantidad de mercancía diaria transportada por vehículo}}{\text{Numero de vehiculos}} \right]}$$

Cuando el número de días sea mayor a 26<sup>80</sup> se contratara otro vehículo adicional. De acuerdo a las proyecciones, se contratara un camión NKR II para la distribución de la mercancía trabajando inicialmente 10 días al mes, hasta abril de 2013 fecha donde se contrataria otro camión.

**Tabla 31 Número de días y cantidad de Transportistas para la distribución de FARO.**

MES	KG MENSUAL DE MERCANCÍA	DÍAS DE ENTREGA DE PEDIDO	NUMERO DE TRANSPORTISTAS	MES	KG MENSUAL DE MERCANCÍA	DÍAS DE ENTREGA DE PEDIDO	NUMERO DE TRANSPORTISTAS
jul-11	68972.4	10	1	abr-14	258710.0	19	2
ago-11	76527.8	11	1	may-14	293909.9	21	2
sep-11	78290.2	12	1	jun-14	295364.7	21	2
oct-11	79745.0	12	1	jul-14	303227.7	22	2
nov-11	87608.0	13	1	ago-14	304682.5	22	2
dic-11	89062.8	13	1	sep-14	306444.9	22	2
ene-12	97765.3	14	1	oct-14	314000.3	23	2
feb-12	99220.1	15	1	nov-14	315762.7	23	2
mar-12	100982.5	15	1	dic-14	323318.1	23	2

Fuente: El autor.

<sup>79</sup> Termino de argot popular de transportistas y conductores que hacen referencia a la ruta de distribución de la mercancía almacenada en el furgón del vehículo.

<sup>80</sup> Los transportistas trabajan de lunes a sábado en jornada completa lo que sería un total de 26 días laborales.

**Tabla 31 Número de días y cantidad de Transportistas para la distribución de FARO.**

MES	KG MENSUAL DE MERCANCÍA	DÍAS DE ENTREGA DE PEDIDO	NUMERO DE TRANSPORTISTAS	MES	KG MENSUAL DE MERCANCÍA	DÍAS DE ENTREGA DE PEDIDO	NUMERO DE TRANSPORTISTAS
abr-12	136182.4	20	1	ene-15	324772.9	24	2
may-12	137637.2	20	1	feb-15	327374.8	24	2
jun-12	145500.2	21	1	mar-15	334930.2	24	2
jul-12	146955.0	21	1	abr-15	336692.6	24	2
ago-12	148717.3	22	1	may-15	371892.5	18	3
sep-12	156272.8	23	1	jun-15	373654.9	18	3
oct-12	158035.1	23	1	jul-15	375109.7	18	3
nov-12	165590.6	24	1	ago-15	382972.7	19	3
dic-12	167045.3	24	1	sep-15	384427.5	19	3
ene-13	169647.3	25	1	oct-15	391982.9	19	3
feb-13	177202.7	26	1	nov-15	393745.3	19	3
mar-13	178965.1	26	1	dic-15	395200.0	19	3
abr-13	214165.0	16	2	ene-16	403063.0	20	3
may-13	215927.4	16	2	feb-16	404517.8	20	3
jun-13	217382.1	16	2	mar-16	413220.4	20	3
jul-13	225245.1	16	2	abr-16	414675.2	20	3
ago-13	226699.9	17	2	may-16	416437.6	20	3
sep-13	234255.3	17	2	jun-16	451637.5	22	3
oct-13	236017.7	17	2	jul-16	453092.2	22	3
nov-13	237472.5	17	2	ago-16	460955.3	22	3
dic-13	245335.5	18	2	sep-16	462410.0	22	3
ene-14	246790.3	18	2	oct-16	464172.4	22	3
feb-14	255492.9	19	2	nov-16	471727.8	23	3
mar-14	256947.7	19	2	dic-16	473490.2	23	3

Fuente: El autor.

Hay que tener en cuenta que lo analizado anteriormente no considera el costo del transporte. Se plantea entonces la decisión de comprar o tercerizar el servicio de transporte. De acuerdo a la limitante de capital, el número de días al mes que estaría ocupado el camión y los gastos de mantenimiento de un vehículo, la mejor opción es tercerizar la distribución de la mercancía.

Una consulta de los costos del servicio de distribución a Telecarga<sup>81</sup> y a propietarios de vehículos para distribución, que incluya además del vehículo, el conductor y el auxiliar de reparto para todo un día, y teniendo en cuenta las

<sup>81</sup> Empresa que presta el servicio de transporte de mercancía a nivel regional.

capacidades de carga, arrojo que un camión NKR II es el que ofrece el menor costo por tonelada transportada.

**Tabla 32 Costo de tonelada transportada por tipo de vehículo.**

Tipo de Vehículo	Capacidad en TON	Costo del día	Número de viajes en el día	Costo por TON
Camioneta LUV	1	\$ 180.000,00	3	\$ 60.000,00
Camión NHR	2,065	\$ 210.000,00	2	\$ 50.847,46
Camión NKR II	3,53	\$ 250.000,00	2	\$ 35.410,76
Camión 350	3,5	\$ 250.000,00	2	\$ 35.714,29
Camión NKR III	3,53	\$ 280.000,00	2	\$ 39.660,06
Camión TURBO/NPR	5,115	\$ 380.000,00	2	\$ 37.145,65
Camión NQR	5,875	\$ 400.000,00	1	\$ 68.085,11

Fuente: El autor.

Se plantea entonces la tercerización del servicio de transporte contratando un Camión NKR II con conductor y ayudante por un valor de \$250.000 COP el día, aumentando año tras año \$10.000 COP el costo, el cual es ligeramente superior al aumento por inflación. De acuerdo a la cantidad de días y vehículos que tome la distribución por mes, unido al costo de transporte diario, se calcula el costo anual del transporte:

**Tabla 33 Costo anual del transporte.**

COSTO ANUAL DEL TRANSPORTE	
AÑO	VALOR
2011	\$ 17.750.000,00
2012	\$ 62.920.000,00
2013	\$ 101.790.000,00
2014	\$ 141.120.000,00
2015	\$ 185.310.000,00
2016	\$ 230.400.000,00

Fuente: El autor.

En el ANEXO 77 se encuentra en detalle el costo mensual y anual del transporte de la mercancía.

## 5.7 LOCALIZACIÓN DE LA BODEGA.

La localización de la bodega es un factor que debe contribuir positivamente al logro de la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital. Por ello es importante, determinar en qué sitio específico debe ubicarse el centro de acopio, con el fin que la ubicación sea lo más favorable para el proyecto.

### **5.7.1 Macrolocalización:**

El centro de acopio estará ubicado en el AMB, departamento de Santander, debido a que sus clientes están ubicados en dicha zona.

### **5.7.2 Microlocalización:**

La ubicación de la bodega debe cumplir con el Plan de Ordenamiento Territorial (P.O.T.) vigente en el AMB. Un aspecto importante a considerar sobre la bodega es el arrendamiento o compra de esta. Las bodegas rentadas presentan una ventaja respecto a la no-inversión de capital, ofreciendo flexibilidad de selección y localización. Las bodegas propias aunque pueden presentar costos menores de almacenamiento especialmente si hay alto grado de utilización, requieren una alta inversión de capital y presentan dificultad en los cambios estratégicos de localización. Rentar una bodega constituye una mejor decisión estratégica, considerando que el centro de acopio en su primera fase se encuentra en proceso de crecimiento en donde el volumen de venta varía considerablemente, razón por la cual la localización necesita ser flexible en el caso que necesite pasar a una bodega de mayor tamaño. Se plantea adquirir una bodega con un metraje no superior a los 100m<sup>2</sup> o mayor siempre y cuando no supere un canon de arrendamiento mensual de \$1.500.000 COP.

#### **5.7.2.1 Factores de decisión:**

En la localización de la bodega se debe tener en cuenta los diferentes factores externos que contribuirían al bueno o mal desarrollo de la actividad de Centro de Acopio. Un error en la localización incide durante largos periodos de tiempo sobre la marcha de la empresa y esta es difícil de compensar y corregir. No todos los factores que intervienen en la localización tienen la misma importancia, unos han de recibir mayor ponderación que otros, y para tomar una decisión se estudiará cada posible localización asignando una puntuación a cada uno de los factores según su grado de cumplimiento. Posteriormente, se ponderará la puntuación de cada factor de acuerdo a su importancia, y finalmente se sumará todos los

resultados, obteniéndose así el puntaje global de esa localización. Este proceso se realizara con todas las alternativas de localización y se elige aquella que tiene mayor puntuación.

- **Vías de Acceso:** Se refiere a la cercanía de la bodega a las principales vías de acceso del AMB, para la llegada y salida de vehículos pesados. Para la calificación de este factor se han definido los siguientes grados:
  1. Se encuentra sobre una vía de acceso y no tiene transito restringido para vehículos pesados.
  2. Se encuentra sobre una vía de acceso y tiene transito restringido para vehículos pesados.
  3. Se encuentra sobre una vía ordinaria, cerca de una vía de acceso y no tiene transito restringido para vehículos pesados.
  4. Se encuentra sobre una vía ordinaria, cerca de una vía de acceso y tiene transito restringido para vehículos pesados.
  5. Se encuentre sobre una vía ordinaria, lejos de una vía de acceso y no tiene transito restringido para vehículos pesados.
  6. Se encuentre sobre una vía ordinaria, lejos de una vía de acceso y tiene transito restringido para vehículos pesados.
  
- **Cercanía al mercado:** Se refiere a la cercanía de la bodega respecto a sus clientes ubicados en su mayoría en la ciudad de Bucaramanga. Para la calificación de este factor se han definido los siguientes grados:
  1. La bodega está ubicada en Bucaramanga.
  2. La bodega está ubicada en el límite de la ciudad de Bucaramanga.
  3. La bodega está ubicada fuera de la ciudad de Bucaramanga
  
- **Transporte público:** Se refiere a la accesibilidad al sistema de transporte del sector. Para la calificación de este factor se han definido los siguientes grados:
  1. El sistema de transporte permite llegar a la bodega ubicada a menos de 300 metros.
  2. El sistema de transporte permite llegar a la bodega ubicada a más de 300 metros.
  3. El sistema de transporte no llega al sector.

- **Zona:** Se refiere al tipo de zona donde se encuentra la bodega. Para la calificación de este factor se han definido los siguientes grados:
  1. La zona es industrial o comercial lejos de zonas residenciales.
  2. La zona es industrial o comercial cerca a zonas residenciales.
  3. La zona residencial pero está cerca de una zona industrial o comercial.
  4. La zona es residencial y está lejos de una zona industrial o comercial.
- **Decreto 3075:** Se refiere al grado de cumplimiento que tiene la bodega respecto al Decreto 3075 y las adecuaciones necesarias para su cumplimiento. Para la calificación de este factor se han definido los siguientes grados:
  1. La bodega cumple todas las especificaciones del decreto.
  2. La bodega cumple la mayoría de las especificaciones del decreto y es necesaria una pequeña inversión.
  3. La bodega cumple algunas de las especificaciones del decreto y es necesaria una gran inversión.
  4. La bodega no cumple las especificaciones del decreto.
- **Costo:** Se refiere al costo del metro cuadrado de la bodega. Para la calificación de este factor se han definido los siguientes grados:
  1. Entre \$0 y \$3.000 COP el metro cuadrado.
  2. Entre \$3.001 y \$6.000 COP el metro cuadrado.
  3. Entre \$6.001 y \$9.000 COP el metro cuadrado.
  4. Más de \$9.001 el metro cuadrado.

Cada factor tiene una importancia relativa respecto a otros, por lo cual se hace necesario asignar un peso de importancia a cada uno:

**Tabla 34 Ponderación de los factores de decisión.**

FACTOR	PONDERACIÓN
Vías de acceso	20%
Cercanía al mercado	20%
Transporte Publico	10%
Zona	20%
Decreto 3075	10%
Costo	20%

Fuente: El autor.

Se distribuirán un total de 1000 puntos entre los factores de acuerdo a su importancia relativa y sus respectivos grados mediante una progresión aritmética.

$$P_i = P \times i\%$$

**P:** Total de puntos = 1000

**i%:** Porcentaje de importancia del factor

**P<sub>i</sub>:** Puntaje a repartir en el factor i de acuerdo a su importancia

$$r_i = \frac{P_i}{n_i}$$

**r<sub>i</sub>:** razón de progresión del factor i

**n<sub>i</sub>:** Numero de grados del factor i

$$G_{ij} = P_i - (j-1 \times r_i)$$

**G<sub>ij</sub>:** Puntaje del grado j del factor i

**Tabla 35** Calculo de puntaje por grado de cada factor.

FACTOR	PONDERACIÓN	P <sub>i</sub>	GRADOS						r <sub>i</sub>
			1	2	3	4	5	6	
Vías de acceso	20%	200	200	167	133	100	67	33	33,3
Cercanía al mercado	20%	200	200	133	67				66,7
Transporte Publico	10%	100	100	67	33				33,3
Zona	20%	200	200	150	100	50			50
Decreto 3075	10%	100	100	75	50	25			25
Costo	20%	200	200	150	100	50			50

Fuente: El autor.

### 5.7.2.2 Posibles ubicaciones.

El mercado inmobiliario a Mayo de 2011 ofrecía las siguientes opciones de localización En su preselección se tuvo en cuenta el P.O.T., la zona y las vías de acceso.

**Tabla 36** Opciones de localización.

Op.	DIRECCIÓN			TIPO	ÁREA	CANON MENSUAL	\$/m2
1	La Universidad	Bucaramanga	Cra 24 # 9- 15/17	Local	80	\$ 750.000,00	\$ 9.375,00
2	Centro	Bucaramanga	Calle 41 # 16-10	Bodega	118	\$ 800.000,00	\$ 6.779,66
3	Gaitán	Bucaramanga	Cra 15 #12 -40 Local 1	Local	76	\$ 550.000,00	\$ 7.236,84
4	San Francisco	Bucaramanga	Cra 19 # 12-14 L 2	Local	70	\$ 600.000,00	\$ 8.571,43
5	La Concordia	Bucaramanga	Calle 53 # 21A-30	Local	60	\$ 900.000,00	\$ 15.000,00
6	Gaitán	Bucaramanga	Cra 11 # 14 -55	Bodega	200	\$ 1.300.000,00	\$ 6.500,00
7	Los Rosales	Girón	Cra 11 # 22- 08	Casa	222	\$ 650.000,00	\$ 2.927,93

Fuente: El autor.

La calificación de cada opción de localización en cada factor arroja los siguientes resultados:

Tabla 37 Puntuación de cada opción de localización en cada factor.

OPCIÓN	CALIFICACIÓN												
	Vías de acceso		Cercanía al mercado		Transporte Público		Zona		Decreto 3075		Costo		PUNTAJE
Opción 1	3	133	1	200	1	100	3	100	2	75	4	50	658
Opción 2	4	100	1	200	1	100	2	150	3	50	3	100	700
Opción 3	1	200	1	200	1	100	1	200	2	75	3	100	875
Opción 4	3	133	1	200	1	100	2	150	1	100	4	50	733
Opción 5	4	100	1	200	1	100	3	100	2	75	4	50	625
Opción 6	3	133	1	200	2	67	1	200	3	50	3	100	750
Opción 7	3	133	3	67	1	100	3	100	1	100	1	200	700

Fuente: El autor.

De acuerdo al procedimiento la localización más adecuada es la opción 3, un local de un nivel de 76 metros cuadrados, 6.9 metros de frente y 11 metros de fondo y 4.2 ,metros de altura, ubicado en el barrio Gaitán de Bucaramanga con dirección “Carrera 15 # 12 – 40 Local 1” (Punto verde marcado con la letra “A” en la Ilustración 9) cuya capacidad de acuerdo a la proyección de los requerimientos de espacio (Tabla 27) sería suficiente hasta Marzo de 2012, fecha en la cual se plantea el traslado a otra bodega de 300m<sup>2</sup> de área con un valor presupuestado de \$2.800.000 COP<sup>82</sup>.

Ilustración 9 Ubicación de la bodega de almacenamiento.



Fuente: Google Maps

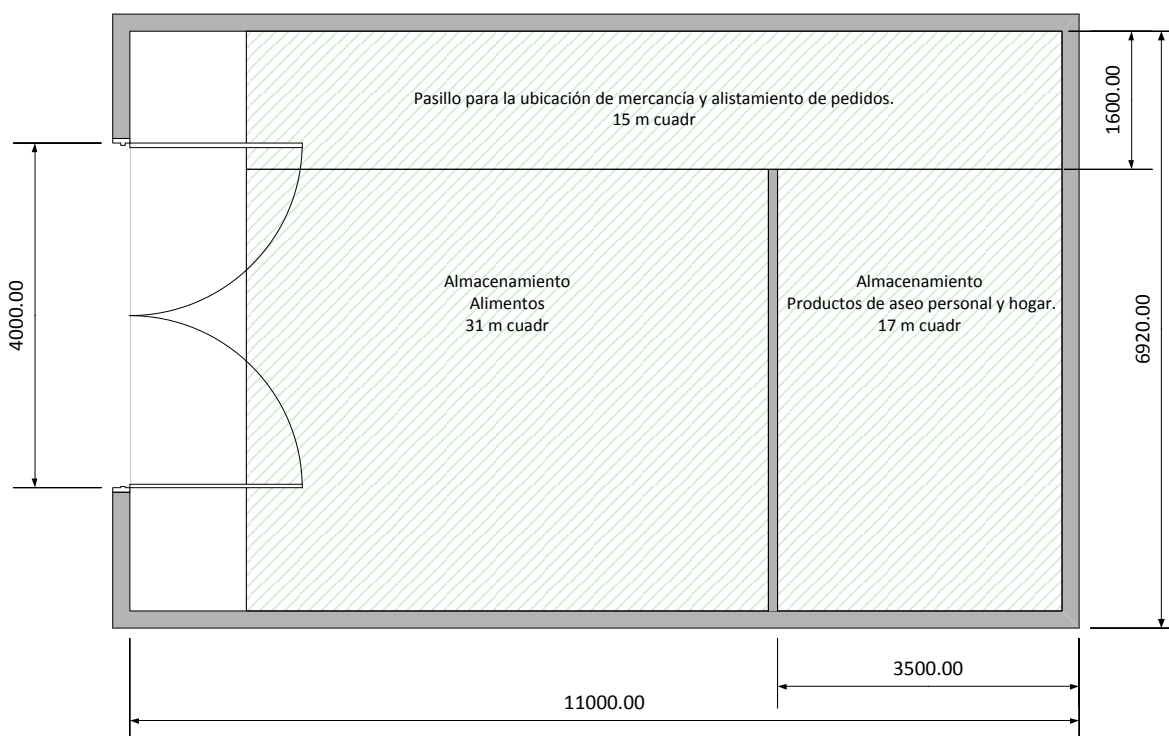
<sup>82</sup> Valor aproximado en el mercado para el arriendo de una bodega con 300 m<sup>2</sup> de área y 7 metros de altura.

### 5.7.3 Distribución de la bodega.

La distribución de la bodega deberá realizarse de manera tal que contribuya al correcto almacenamiento y conservación de la mercancía de acuerdo a lo contemplado en el decreto 3075.

Los productos comercializados por FARO que sean alimentos deberán almacenarse en un lugar aislado para prevenir la contaminación cruzada con productos como jabones y detergentes. Se deberán disponer de dos zonas: la zona de almacenamiento de alimentos y la zona de almacenamiento de productos de aseo y hogar.

**Ilustración 10** Distribución de la bodega del Centro de Acopio para Tenderos FARO.



Fuente: El autor.

De igual forma se deberá disponer de acuerdo a lo planteado en el decreto y en el manual de procedimientos de una zona para el almacenamiento de producto no conforme y otra para la disposición de desechos. Se plantea entonces la

construcción de dos cuartos uno para producto no conforme y la otra para la disposición de desechos. La distribución de la bodega se realizara de acuerdo a lo planteado en la Ilustración 10.

## 5.8 OPERACIONES DE FARO.

Se han definido 17 procesos en las operaciones del centro de acopio (Tabla 38). En el ANEXO 78 se encuentra el manual de procedimientos del centro de acopio FARO en donde se describe de forma precisa cómo debe desarrollarse los diferentes procesos y operaciones de la empresa, sirviendo como herramienta para el control interno y marcando un paso importante en el aseguramiento de la calidad, en la medida en que se cumpla lo estipulado en el manual.

**Tabla 38 Procesos de FARO.**

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE PROCESO</b>
<b>P LO 001</b>	PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA
<b>P LO 002</b>	PROCEDIMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME
<b>P CC 003</b>	PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN
<b>P CO 004</b>	PROCEDIMIENTO DE VENTAS
<b>P CO 005</b>	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS
<b>P CO 006</b>	PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES
<b>P FIN 007</b>	PROCEDIMIENTO DE RECURSOS FINANCIEROS
<b>P LO 008</b>	PROCEDIMIENTO DE INVENTARIOS
<b>P CC 009</b>	PROCEDIMIENTO DE CARTERA
<b>P FIN 010</b>	PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CAJA MENOR
<b>P CO 011</b>	PROCEDIMIENTO DE APROBACIÓN DE PRECIOS Y DESCUENTOS
<b>P AD 012</b>	PROCEDIMIENTO DE QUEJAS Y RECLAMOS
<b>P AD 013</b>	PROCEDIMIENTO MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS
<b>P AD 014</b>	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS
<b>P AD 015</b>	PROCEDIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA
<b>P AD 016</b>	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA
<b>P AD 017</b>	PROCEDIMIENTO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

**Fuente: El autor.**

Cada proceso juega un papel esencial en el desarrollo de los objetivos de FARO, a continuación se muestra la interacción de cada uno de ellos:

Ilustración 11 Mapa de procesos del Centro de Acopio para Tenderos FARO.



Fuente: El autor.

## 5.9 ACCESIBILIDAD TECNOLÓGICA.

Las distribuidoras líderes en la región presentan el siguiente nivel de tecnología aplicado:

1. Manejan un sistema de almacenamiento por estantería convencional, que les permite tener un mejor control sobre la mercancía. El control de la misma se realiza a través de códigos de barras y por medio del software conocen la posición exacta del producto en la bodega y su trazabilidad.
2. Los vendedores toman los pedidos de sus clientes a través de dispositivos portátiles, en donde tienen disponible en tiempo real la información del cliente, el portafolio de productos, precios, promociones, niveles de

inventarios. Al mismo tiempo este dispositivo permite hacer un seguimiento de la ruta del vendedor.

3. Los vehículos utilizados para la distribución poseen un sistema de seguridad que permite el monitoreo, comunicación y posicionamiento a través de un GPS.
4. Manejan un software ERP que les permite manejar todos los procesos de la empresa, e integrar todas las herramientas anteriormente nombradas.

Como se evidencia el primer paso para la aplicación de las demás herramientas es la aplicación de un software ERP, el cual aplicado a los procesos del centro de acopio contribuirá a la automatización de una gran parte de ellos; la aplicación de un sistema ERP mejoraría el control de las operaciones y el flujo de información en tiempo real, al mismo tiempo que ayuda en la gestión de toda la empresa. Para ello se plantea la adquisición de un software comercial con los módulos de contabilidad, cartera de clientes, proveedores, inventarios-facturación, nómina y financiero; además del equipo de cómputo necesario.

Se realizó una cotización con SOMIC Ltda. Para adquirir el Software COMERCIALIZADORAS MANTIS 3D el cual tiene un costo de \$14.000.000 más IVA (ANEXO 75). Este proveedor tiene una amplia experiencia en el sector comercial y presenta una ventaja importante para las siguientes fases del proyecto FARO, ya con este proveedor de software es posible la integración del software POS de SOMIC en las tiendas con el de la comercializadora, lo que me permitiría gestionar desde la empresa aspectos como inventarios y ventas de la tienda.

La aplicación del dispositivo para toma de pedidos portátil no es aconsejable hasta cuando el número de vendedores y el volumen de venta sea considerable. De acuerdo al numeral 4.7.1.1 y el perfil de ingreso de socios (Tabla 8), no se necesitara un segundo vendedor hasta agosto del 2013 y un tercero hasta agosto del 2016.

Respecto a los vehículos para distribución de mercancía un sistema de seguridad podrá implementarse apenas se normalizasen los procesos en el centro de acopio.

Finalmente, el control del inventario por medio de códigos de barra es aconsejable implementarlo con un sistema de almacenamiento por estantería convencional, ya que se tendría acceso a toda la mercancía almacenada.

### **5.10 REQUERIMIENTO DE PERSONAL.**

De acuerdo a los procesos creados para el desarrollo de las operaciones de FARO se determinaron los siguientes cargos:

- Gerente General.
- Gerente Administrativo y Financiero.
- Gerente Comercial
- Coordinador Logístico.
- Contador.
- Transportador.
- Vendedor.
- Secretaria General.
- Auxiliar Contable
- Auxiliar de Bodega.
- Auxiliar de Reparto.
- Auxiliar de Compras.
- Auxiliar de Cartera.
- Auxiliar de Servicios Generales.

En el inicio de las operaciones debido a que los volúmenes de venta son reducidos, los cargos abiertos serán los siguientes:

- Un Gerente General quien además asumirá las funciones del Gerente Comercial y las funciones Administrativas del Gerente Administrativo y Financiero.
- Un Contador quien asumirá las funciones de financieras del Gerente Administrativo y Financiero.
- Un Coordinador Logístico quien asumirá las funciones del Auxiliar de Compras y brindara apoyo al proceso comercial por medio de la toma de pedidos a los socios.

- Un Auxiliar de Bodega quien también asumirá las funciones del Auxiliar de Servicios Generales y en los casos que amerite las funciones del Auxiliar de Reparto.
- Una Auxiliar Contable quien asumirá las funciones de la Secretaria General y el Auxiliar de Cartera.
- Un Vendedor a partir del 2012 quien además de ofrecer el portafolio de la compañía, buscara en el mercado nuevos socios que quieran ingresar.
- Como se plantea la tercerización de la distribución, el cargo de Transportador y Auxiliar de Reparto no está directamente vinculado a la estructura organizacional.

El ingreso de los cargos se dará de acuerdo a lo planteado en la Tabla 39. A medida que ingresan los nuevos cargos, las funciones inherentes se liberaran de los cargos antiguos; por ejemplo, cuando ingrese el Cargo del Gerente Comercial, el Gerente General dejara de asumir las funciones del cargo recién ingresado.

**Tabla 39 Año de ingreso de los cargos de FARO.**

<b>CARGO</b>	<b>AÑO DE INGRESO</b>
Gerente General	2011
Gerente Comercial	2013
Coordinador Logístico	2011
Gerente Administrativo y Financiero	2014
Contador	2011
Secretaria General	2011
Auxiliar de Cartera	2014
Auxiliar de Compras	2013
Vendedor	2012
Auxiliar de Contabilidad	2013
Auxiliar de Servicios Generales	2013
Auxiliar de Bodega	2011

**Fuente: El autor.**

La cantidad de Vendedores dependerá del número de clientes en el centro de acopio (Tabla 8); tomando como referencia el número de clientes atendido por vendedor (numeral 4.7.1.1) el requerimiento y las fechas de ingreso del nuevo vendedor seria de acuerdo a lo contemplado en la Tabla 40. Se plantea que por cada vendedor se necesitaría un auxiliar de bodega, ya que el volumen de

mercancía es directamente proporcional al número de clientes, de esta forma se plantea el ingreso de un Auxiliar de Bodega a julio de 2011, otro a septiembre de 2013 y finalmente otro a septiembre de 2016.

**Tabla 40 Requerimiento de Vendedores.**

Fecha	Numero de vendedores
Ene-12	1
Sep-13	2
Agos-16	3

Fuente: El autor.

### 5.11 INFRAESTRUCTURA Y OTROS GASTOS.

De acuerdo a lo planteado durante el desarrollo del estudio técnico y otras consideraciones genéricas en cualquier empresa, como la adquisición de equipos de cómputo, mobiliarios, entre otros, la infraestructura del Centro de Acopio para Tenderos FARO estaría compuesta de:

- **La bodega:** A julio de 2011 se adquirirá una bodega para el almacenamiento de la mercancía de 76m<sup>2</sup> con un canon de arrendamiento mensual de \$550.000 COP. Su capacidad de almacenamiento será útil hasta marzo de 2012, fecha en la cual se plantea el traslado a una bodega de 300m<sup>2</sup>, con un canon mensual de arrendamiento estimado de \$2.800.000 COP hoy día; en esta nueva bodega se maneja de igual forma un sistema de almacenamiento en bloque. Se calculó el costo anual de arrendamiento, aumentando el valor del canon de acuerdo a la tasa de inflación.

**Tabla 41 Costo anual de arrendamiento de bodega.**

AÑO	Bodega de 76m <sup>2</sup>		Bodega de 300 m <sup>2</sup>		COSTO ANUAL
	Canon mensual	Meses	Canon mensual	Meses	
2011	\$550,000.00	6	\$2,800,000.00	0	\$3,300,000.00
2012	\$569,800.00	3	\$2,900,800.00	10	\$30,717,400.00
2013			\$3,011,030.40	12	\$36,132,364.80
2014			\$3,120,933.01	12	\$37,451,196.12
2015			\$3,231,726.13	12	\$38,780,713.58
2016			\$3,344,836.55	12	\$40,138,038.55

Fuente: El autor.

- **La transpaleta:** A junio de 2011 se adquirirá una transpaleta para el manejo de la mercancía. Se plantea, de acuerdo al requerimiento de Auxiliares de Bodega, la compra de una transpaleta en septiembre de 2013 y otra en agosto de 2016. El costo de adquisición se tuvo en cuenta un aumento por la inflación.

**Tabla 42 Fechas de compra, cantidad y costo de las transpaletas.**

Fecha	Nº de transpaletas	Costo
Jun-11	1	\$ 700.000,00
Sep-13	1	\$ 752.757,60
Agos-16	1	\$ 836.209,14

Fuente: El autor.

- **Las estibas plásticas:** La adquisición de estibas se dará de acuerdo a lo planteado en la Tabla 23, comprando mensualmente la cantidad de estibas necesarias para cumplir con el requerimiento. El costo anual teniendo en cuenta un aumento anual por el valor de la inflación es el siguiente:

**Tabla 43 Costo anual de adquisición de estibas.**

AÑO	Nº Estibas	Costo Unitario	Costo Anual
2011	69	\$127.600,00	\$8.804.400,00
2012	59	\$132.193,60	\$7.799.422,40
2013	60	\$137.216,96	\$8.233.017,41
2014	60	\$142.225,38	\$8.533.522,54
2015	55	\$147.274,38	\$8.100.090,71
2016	60	\$152.428,98	\$9.145.738,78

Fuente: El autor.

- **Un camión NKR II:** se contratara para prestar el servicio de distribución con Transportador y Auxiliar de Reparto, con capacidad de transportar hasta 3.5 toneladas. La cantidad de transportadores contratados va de acuerdo a lo proyectado en la Tabla 31.
- **Una oficina:** se tomara en arriendo una oficina de 12 m<sup>2</sup> para el personal administrativo y comercial en las instalaciones de la sede UIS Bucarica en la ciudad de Bucaramanga con un canon mensual de arrendamiento de \$250.000 COP. El canon de arrendamiento incluye el valor los servicios

públicos de energía y agua. En marzo de 2012 se plantea ubicar las oficinas en las mismas instalaciones de la bodega.

**Tabla 44 Valor anual del arrendamiento de la oficina.**

AÑO	COSTO ANUAL
2011	\$ 1,500,000
2012	\$ 750,000

Fuente: El autor.

- **Equipo de oficina:** se comprara el equipo de oficina necesario para el desarrollo de las actividades del centro de acopio conformado por computadores de escritorio, licencias de software de los computadores, multifuncionales (fax, impresora, fotocopiadora y scanner) y los escritorios con sus respectivas sillas. La totalidad del equipo de oficina a comprar varía de acuerdo al número de personas y cargos en la empresa. El costo anual del equipo de oficina es el siguiente:

**Tabla 45 Costo del equipo de oficina.**

AÑO	EQUIPOS DE COMPUTO		MULTIFUNCIONAL		SOFTWARE		ESCRITORIOS		COSTO TOTAL
	Nº	Costo unitario	Nº	Costo unitario	Nº	Costo unitario	Nº	Costo unitario	
2011	3	\$ 1.500.000	2	\$ 500.000	1	\$ 16.240.000	3	\$ 250.000	\$ 22.490.000
2013	4	\$ 1.613.052	1	\$ 537.684			4	\$ 268.842	\$ 8.065.260
2014	2	\$ 1.671.928	1	\$ 557.309			2	\$ 278.655	\$ 4.458.476

Fuente: El autor.

- **Servicio de telefonía móvil:** se plantea la adquisición de unas líneas de telefonía móvil por un valor de \$400.000 COP mensuales. El gasto anual de telefonía móvil presupuestado es el siguiente:

**Tabla 46 Valor anual del servicio de telefonía móvil.**

AÑO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
2011	\$400,000.00	\$2,400,000.00
2012	\$414,400.00	\$4,972,800.00
2013	\$430,147.20	\$5,161,766.40
2014	\$445,847.57	\$5,350,170.87
2015	\$461,675.16	\$5,540,101.94
2016	\$477,833.79	\$5,734,005.51

Fuente: El autor.

- **Servicio de internet y telefonía fija:** se adquirirá un servicio de telefonía fija ilimitada y servicio de internet para las instalaciones de la oficina por un

valor presupuestado de \$100.000 COP mensuales. El gasto anual del servicio proyectado considerando un aumento de acuerdo a la inflación es:

**Tabla 47 Costo anual del servicio de internet y telefonía fija.**

AÑO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
2011	\$100,000.00	\$600,000.00
2012	\$103,600.00	\$1,243,200.00
2013	\$107,536.80	\$1,290,441.60
2014	\$111,461.89	\$1,337,542.72
2015	\$115,418.79	\$1,385,025.48
2016	\$119,458.45	\$1,433,501.38

Fuente: El autor.

- **Servicio de monitoreo en la bodega:** se instalara un sistema de monitoreo en la bodega del centro de acopio, con el fin de mejorar la seguridad de la misma. El servicio tiene un costo mensual de \$70.000 COP. El costo anual de monitoreo, considerando un aumento en el costo de acuerdo a la tasa de inflación es:

**Tabla 48 Costo anual del servicio de monitoreo.**

AÑOS	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
2011	\$70,000.00	\$ 420.000,00
2012	\$72,520.00	\$ 870.240,00
2013	\$75,275.76	\$ 903.309,12
2014	\$78,023.33	\$ 936.279,90
2015	\$80,793.15	\$ 969.517,84
2016	\$83,620.91	\$ 1.003.450,96

Fuente: El autor.

- **Papelería:** se presupuestó un gasto mensual de papelería por un valor mensual de \$300.000 COP, que incluye brochures, tarjetería, resmas de papel, reglas, tijeras, pegante, cinta, grapadoras, sacaganchos, carpetas, ganchos legajadores, lapiceros, entre otros.

**Tabla 49 Costo anual de papelería.**

AÑO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
2011	\$300,000.00	\$1,800,000.00
2012	\$310,800.00	\$3,729,600.00
2013	\$322,610.40	\$3,871,324.80
2014	\$334,385.68	\$4,012,628.16
2015	\$346,256.37	\$4,155,076.45
2016	\$358,375.34	\$4,300,504.13

Fuente: El autor.

- **Servicio de control de plagas:** de acuerdo a lo planteado en el numeral 5.5.1 es necesaria la contratación del servicio en la bodega del centro de acopio. Este servicio tiene un costo mensual de \$249.400 COP.

**Tabla 50 Costo anual del servicio de control de plaga.**

AÑOS	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
2011	\$249,400.00	\$ 1.496.400,00
2012	\$258,378.40	\$ 3.100.540,80
2013	\$268,196.78	\$ 3.218.361,35
2014	\$277,985.96	\$ 3.335.831,54
2015	\$287,854.46	\$ 3.454.253,56
2016	\$297,929.37	\$ 3.575.152,43

Fuente: El autor.

- **Servicios de energía, agua y aseo:** Consultando datos de costos y de consumo de energía se obtuvo la siguiente información:<sup>83</sup>

**Tabla 51 Consumo de energía por equipo.**

Equipo	Consumo (W/h)	Uso diario (Horas)	Consumo mensual (Watts)
Equipo de Computo	800	8	192000
Impresora	300	2	18000
Teléfono	100	8	24000
Iluminación	150	6	27000

Fuente: EMSA

La Electrificadora de Santander tiene una tarifa de \$402,382 por Kilowatt consumido. Se debe tener en cuenta que tomando en arriendo la oficina en la sede UIS Bucarica, el canon de arrendamiento incluye dicho servicio, por lo cual el consumo de los equipos que se encuentren en la oficina no se tendrán en cuenta para el cálculo. En marzo de 2012, cuando las oficinas pasen a las instalaciones de la bodega, los gastos de energía y agua se asumirán. El valor del consumo del agua y aseo se asume que corresponde al 10% del valor del consumo de energía. Teniendo en cuente un aumento del precio por kilowatt por el valor de la inflación y de acuerdo a la cantidad de equipos, el consumo anual proyectado del servicio de energía, agua y

<sup>83</sup> EMSA. (s.f.). *Consumo Aproximado de Energía de Algunos Electrodomésticos*. Recuperado el 3 de Marzo de 2011 de Pagina web de Electrificadora del Meta S.A. E.S.P.: <http://www.emsa-esp.com.co/index.php?id=512>

aseo es el mostrado en la Tabla 52. En el ANEXO 80 se encuentra en detalle el consumo de energía.

**Tabla 52 Valor del consumo anual de energía, agua y aseo.**

AÑO	KW CONSUMIDOS	TARIFA (\$/KW)	VALOR CONSUMO DE ENERGÍA	VALOR CONSUMO AGUA Y ASEO	VALOR ANUAL
2011	648	\$402.38	\$260,743	\$26,074	\$286,817
2012	8556	\$416.87	\$3,566,720	\$356,672	\$3,923,392
2013	19440	\$432.71	\$8,411,857	\$841,185	\$9,253,043
2014	24048	\$448.50	\$10,785,590	\$1,078,559	\$11,864,149
2015	24048	\$464.42	\$11,168,478	\$1,116,847	\$12,285,326
2016	24048	\$480.68	\$11,559,375	\$1,155,937	\$12,715,313

Fuente: El autor.

- **Póliza de seguro:** Se plantea la adquisición de una póliza de seguros para la mercancía y los activos fijos de la empresa. De acuerdo a la cotización realizada (ANEXO 81), se determinó el posible valor de la póliza para el primer año y con base en este se proyecta que el costo de la póliza para los siguientes años es:

**Tabla 53 Valor anual de la póliza de seguro.**

AÑOS	COSTO ANUAL
2011	\$ 1,165,974.00
2012	\$ 1,300,000.00
2013	\$ 1,500,000.00
2014	\$ 1,700,000.00
2015	\$ 1,900,000.00
2016	\$ 2,100,000.00

Fuente: El autor.

## 5.12 PROGRAMA DE CALIDAD.

La política de calidad de FARO busca conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, en lo referente a tiempo, cantidad y productos solicitados; fortaleciendo la formación del personal, mejorando los canales de comunicación y buscando la prevención y la mejora continua en cada uno de los procesos. El programa busca el desarrollo de la política de calidad y lo constituyen las acciones a llevar a cabo para hacer cumplir su compromiso con la misma. El programa se centra en 4 ámbitos de acción:

### **5.12.1 Manual de Procedimientos**

El manual de procedimientos es una herramienta que aplicada permite garantizar los estándares en las operaciones de FARO y por ende cumplir con la normas y parámetros que rigen las operaciones del centro de acopio, las cuales están orientadas a la prestación de un servicio de calidad al cliente.

### **5.12.2 Capacitación**

Los empleados de FARO deberán capacitarse en las operaciones que han de desarrollar de acuerdo a lo planteado en el manual de procedimientos. FARO propenderá en capacitar continuamente a sus empleados en temáticas y herramientas que permitan el mejoramiento de los procesos y en si mejorar el servicio al cliente.

### **5.12.3 Indicadores de Gestión**

La Junta Directiva de FARO desarrollara indicadores de gestión que permitan medir, evaluar, controlar y analizar los diferentes procesos desarrollados en la empresa. El procedimiento P AD 013 “MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS” presente en el manual de procedimientos establece las directrices en el proceso de medición y análisis de datos que permitan a la dirección y a los jefes de proceso tomar acciones con base en los resultados obtenidos por medio de los indicadores de gestión.

### **5.12.4 Sugerencias y Reclamos**

Tanto los resultados arrojados por los indicadores de gestión como el estudio de las sugerencias y reclamos presentados por los clientes servirán a FARO para diseñar planes de mejora. El procedimiento P AD 012 “PROCEDIMIENTO DE QUEJAS Y RECLAMOS” pretende asegurar una respuesta eficiente a las inquietudes y quejas de los clientes de forma oportuna, generando acciones que permitan alcanzar mejoras en los procesos.

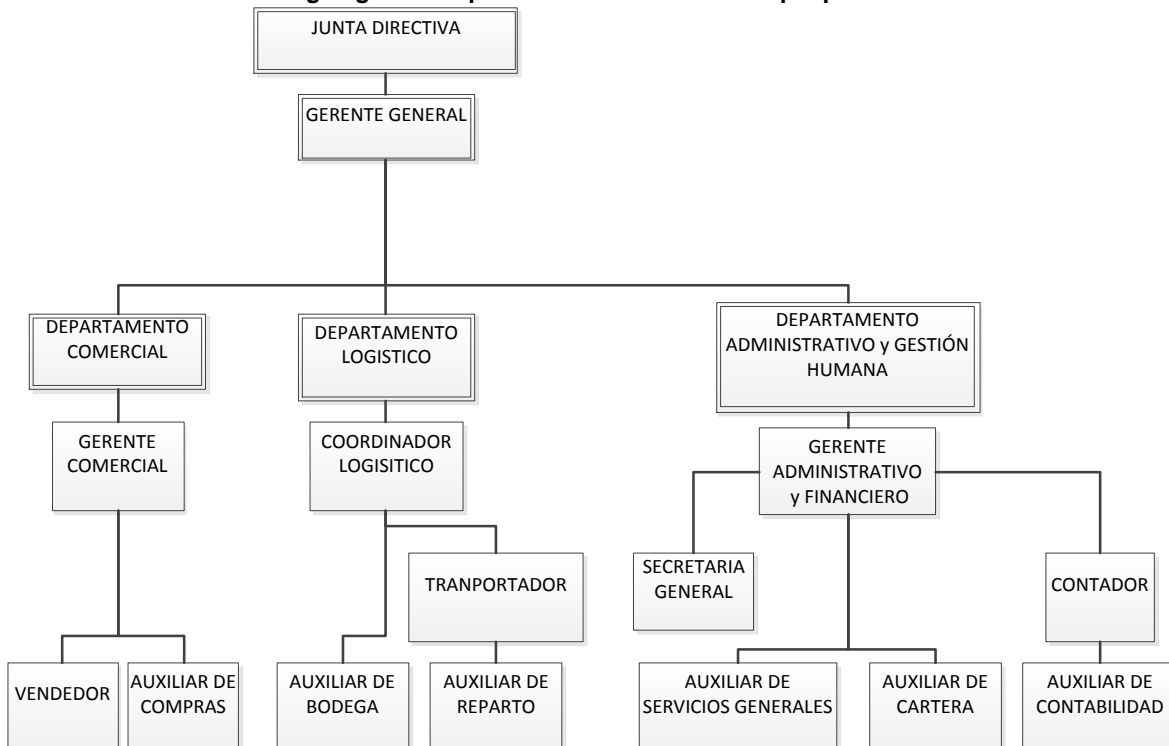
## 6 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Se pretende en este estudio, determinar la estructura organizacional que se adapte a los requerimientos del proyecto, proporcionando una gestión eficiente, así como la descripción de cargos y los gastos de personal.

### 6.1 ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

De acuerdo al requerimiento de personal planteado en el estudio técnico y a los procesos diseñados para las operaciones de FARO, se plantea el siguiente organigrama empresarial:

**Ilustración 12 Organigrama empresarial del Centro de Acopio para Tenderos FARO.**



**Fuente: El autor.**

A continuación se definen los objetivos de cada cargo contemplado en el organigrama empresarial:

- **Junta Directiva:** Es el órgano de administración permanente del Centro de Acopio para Tenderos FARO y es el responsable de la dirección general de los negocios y operaciones. Está integrada por miembros de la asamblea de accionistas de la sociedad.
- **Gerente General:** Su principal objetivo es la definición de políticas tendientes a la consecución de los objetivos fijados por la compañía en su planeación estratégica.
- **Gerente Comercial:** el cargo tiene como objetivo planear, diseñar y ejecutar los planes de ventas aprobados por la compañía y conseguir su cumplimiento con el equipo de ventas para el óptimo desarrollo de los productos en el mercado de manera rentable para la organización.
- **Gerente Administrativo y Financiero:** el objetivo del cargo es apoyar a la gerencia general en la parte contable, financiera y administrativa de la compañía.
- **Coordinador Logístico:** tiene como objetivo coordinar el proceso de recibo, almacenamiento, despacho y entrega del producto.
- **Contador:** el cargo tiene como objetivo elaborar los informes contables y fiscales y análisis de cartera.
- **Auxiliar de cartera:** su objetivo es realizar la gestión de tesorería en cuanto a los recaudos de cartera de los clientes, realizando la conciliación y el manejo de la caja general; además de la atención y recepción de pedidos físicos del área de ventas; con el fin de elaborar un documento confiable y preciso para la entrega de su pedido.
- **Auxiliar contable:** el objetivo del cargo es apoyar al Contador y a la Gerencia Administrativa y Financiera en la parte contable, financiera de la compañía.
- **Auxiliar de compras:** su objetivo es apoyar y asistir al Gerente General y el Gerente Comercial en la gestión del área con el fin de garantizar que la actividad de compras de productos nacionales cumpla con los estándares y requisitos exigidos por el Centro de Acopio para Tenderos FARO.

- **Auxiliar de bodega:** tiene como objetivo realizar el almacenamiento, inspección, alistamiento y entrega de productos
- **Auxiliar de servicios generales:** el objetivo del cargo es propender por un servicio eficiente que asegure la comodidad de los integrantes de la compañía y sus visitantes; realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y de la planta física de acuerdo a la programación establecida por el proceso de infraestructura.
- **Vendedor:** el objetivo de este cargo es representar a la compañía en cada una de las zonas asignadas ejerciendo la labor de venta y cobranza establecida en los presupuestos para así lograr los objetivos planteados por la empresa.
- **Transportador:** su objetivo es entregar la mercancía facturada en las condiciones exigidas por el cliente, brindando un excelente servicio.
- **Auxiliar de reparto:** este cargo tiene como objetivo Ayudar al Transportador en la entrega de la mercancía facturada en las condiciones exigidas por el cliente, brindando un excelente servicio
- **Secretaria General:** Atención oportuna y eficiente de los medios de comunicación de la empresa (teléfonos, email, fax), facilitar la comunicación desde y hacia la compañía.

En el ANEXO 82 se encuentra en detalle todas las funciones y descripciones de los cargos.

Los contratos realizados al personal serán a término indefinido. El pago de nómina será realizado en forma quincenal, para brindar mayor conformidad a los empleados. El salario básico mensual propuesto por cada cargo es el siguiente:

**Tabla 54 Salario básico mensual por cargo y año.**

CARGO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Gerente General	\$2,000,000	\$2,000,000	\$3,000,000	\$3,500,000	\$4,500,000	\$5,000,000
Gerente Comercial			\$1,720,000	\$2,580,000	\$3,440,000	\$4,300,000
Gerente Administrativo y Financiero				\$1,960,000	\$2,520,000	\$2,800,000
Coordinador Logístico	\$1,500,000	\$1,500,000	\$2,000,000	\$2,500,000	\$2,900,000	\$2,900,000
Contador	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$2,000,000	\$2,000,000
Secretaria General	\$800,000	\$800,000	\$900,000	\$900,000	\$1,000,000	\$1,100,000
Auxiliar de Cartera				\$800,000	\$800,000	\$800,000
Auxiliar de Compras			\$800,000	\$800,000	\$800,000	\$800,000
Vendedor		\$569,800	\$591,452	\$613,040	\$634,803	\$657,021
Auxiliar de Contabilidad			\$800,000	\$800,000	\$800,000	\$800,000
Auxiliar de Servicios Generales	\$200,000	\$300,000	\$660,000	\$660,000	\$660,000	\$660,000
Auxiliar de Bodega	\$660,000	\$660,000	\$660,000	\$660,000	\$660,000	\$660,000

Fuente: El autor.

Los Transportistas y los Auxiliares de Reparto aunque hacen parte del organigrama empresarial, su costo salarial viene incluido en el servicio de transporte (Numeral 5.6).

El costo salarial del Centro de Acopio para Tenderos FARO, incluye además del salario básico, el auxilio de transporte para los cargos que ganan menos de dos salarios mínimos mensuales legales vigentes, las prestaciones sociales, los parafiscales, dotaciones y el porcentaje correspondiente de aportes a la seguridad social.

**Tabla 55 Costo Salarial Mensual por cargo y año.**

CARGO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Gerente General	\$3,101,551	\$3,101,551	\$4,638,884	\$5,407,551	\$6,944,884	\$7,713,551
Gerente Comercial			\$2,671,097	\$3,993,204	\$5,315,311	\$6,637,417
Gerente Administrativo y Financiero				\$3,040,057	\$3,900,964	\$4,331,417
Coordinador Logístico	\$2,332,884	\$2,332,884	\$3,101,551	\$3,870,217	\$4,485,151	\$4,485,151
Contador	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$2,000,000	\$2,000,000
Secretaria General	\$1,331,587	\$1,331,587	\$1,490,960	\$1,493,898	\$1,650,592	\$1,807,349
Auxiliar de Cartera				\$1,340,164	\$1,343,125	\$1,346,149
Auxiliar de Compras			\$1,337,227	\$1,340,164	\$1,343,125	\$1,346,149
Vendedor		\$980,387	\$1,016,620	\$1,052,745	\$1,089,163	\$1,126,343
Auxiliar de Contabilidad			\$1,337,227	\$1,340,164	\$1,343,125	\$1,346,149
Auxiliar de Servicios Generales	\$200,000	\$300,000	\$1,122,000	\$1,124,938	\$1,127,899	\$1,130,922
Auxiliar de Bodega	\$1,116,360	\$1,116,360	\$1,122,000	\$1,124,938	\$1,127,899	\$1,130,922

Fuente: El autor.

Se debe hacer una aclaración sobre el tipo de vinculación de cada cargo. El contador se vinculara al centro de acopio mediante un contrato de prestación de servicios, al igual que el Auxiliar de Servicios Generales, solo que este último después del tercer año se vinculara directamente a la empresa mediante un contrato laboral.

En la Tabla 56 se dispone del costo salarial anual de FARO. En el ANEXO 83 se dispone al detalle el total del costo salarial.

**Tabla 56 Costo salarial anual del Centro de Acopio para Tenderos FARO.**

<b>AÑO</b>	<b>COSTO SALARIAL</b>
<b>2011</b>	\$54,494,288.00
<b>2012</b>	\$122,017,873.86
<b>2013</b>	\$240,605,275.01
<b>2014</b>	\$345,668,674.28
<b>2015</b>	\$406,659,607.35
<b>2016</b>	\$451,191,708.00

**Fuente: El autor.**

A partir del 2012 se plantea la entrega de comisiones sobre las ventas a los vendedores del 0.2% y la dirección de la empresa (Gerente General y Gerente Comercial) del 0.1%, lo que suma un total del 0.3%.

**Tabla 57 Comisiones sobre las ventas.**

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>COMISIONES</b>
<b>2011</b>	\$1,999,810,224.90	
<b>2012</b>	\$7,165,694,059.12	\$21,497,082.18
<b>2013</b>	\$11,562,221,590.48	\$34,686,664.77
<b>2014</b>	\$16,144,923,273.57	\$48,434,769.82
<b>2015</b>	\$21,142,691,211.60	\$63,428,073.63
<b>2016</b>	\$26,343,826,619.15	\$79,031,479.86

**Fuente: El autor.**

## 7 ESTUDIO JURÍDICO

El objetivo de este estudio es el análisis de los aspectos legales que se deben considerar, como leyes laborales, tributarias, económicas, comerciales y demás para cumplirlas a cabalidad.

### 7.1 TIPOS DE SOCIEDAD.

De acuerdo al modelo de negocio planteado para FARO, se necesita constituir una sociedad comercial, que no es más que un contrato social entre una o más personas, donde se obligan a hacer un aporte en dinero con el fin de repartirse las utilidades provenientes del desarrollo de la empresa. Con el contrato que se desarrolle se crea una persona jurídica independiente que responde, según el tipo de sociedad que se elija, conforme a la ley.<sup>84</sup>

De acuerdo a la ley colombiana, existen cinco formas de sociedades comerciales: la Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita (simple o por acciones), Sociedad por responsabilidad limitada, Sociedad anónima y la Sociedad por acciones simplificada.

De todas las sociedades comerciales, la que más se adapta a las necesidades y ofrece mayores ventajas es la Sociedad por acciones simplificada (S.A.S.). Entre las ventajas que ofrece este tipo de sociedad podemos nombrar las siguientes<sup>85</sup>:

---

<sup>84</sup> INVIERTA EN COLOMBIA. (s.f.). *Constituir una sociedad*. Recuperado el 14 de Marzo de 2011, de Sitio web de Invierta en Colombia: <http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/pasos-para-instalarse/constituir-una-sociedad.html>

<sup>85</sup> ACTUALICESE. (17 de Diciembre de 2008). *Sociedades por Acciones Simplificadas: el modelo societario que se impondrá en los siguientes años*. Recuperado el 14 de Marzo de 2011, de Sitio web de Actualicese: <http://actualicese.com/actualidad/2008/12/17/sociedades-por-acciones-simplificadas-el-modelo-societario-que-se-impondra-en-los-siguientes-anos/>

- No está obligada a nombrar revisor fiscal, solo cuando supere los montos de activos o ingresos consagrados en el parágrafo 2° del artículo 12 de la Ley 43 de 1990
- Se constituye con cualquier monto de capital social.
- Se constituye con cualquier cantidad de empleados.
- Se constituye y funciona con uno o varios accionistas.
- Se podrá constituir mediante documento privado y no mediante escritura pública, ahorrando costos en su constitución.
- La duración de la sociedad puede ser indefinida y no está obligada a especificar el objeto social al que se dedican, puesto que si no lo detallan podrá ejercer cualquier tipo de sociedad lícita.
- Los accionistas no tendrán responsabilidad solidaria en las deudas tributarias de la sociedad.
- No están sujetas a los cubrimientos mínimos de capital suscrito y pagado que se les exige a las sociedades anónimas clásicas reguladas en el código de Comercio.
- A los accionistas se les da hasta dos años de plazo para pagar el capital suscrito.

## **7.2 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD**

El proyecto Centro de Acopio para Tenderos FARO se constituyó de acuerdo a lo contemplado en la Ley 1258 de Diciembre de 2008, que reglamenta la creación de las sociedades por acciones simplificadas (S.A.S.); y bajo documento privado Del 30 de Marzo de 2011 con la razón social “ALIANZA DE EMPRESARIOS Y COMERCIANTES S.A.S.”, registrándose en la Cámara de Comercio de Bucaramanga con el NIT 900.430.645-1.

El cambio de la razón social obedece a la decisión de los socios presentes en la asamblea de constitución de la sociedad por considerar la nueva razón social

como un nombre que va más de acuerdo a los objetivos del proyecto, ya que en este no solo tienen cabida los tenderos, si no también cualquier empresario o comerciante, relacionado con la producción, distribución o comercialización de productos de consumo masivo o populares. De aquí en adelante ALEMCO hará referencia a la razón social “Alianza de Empresarios y Comerciantes S.A.S.” y al proyecto del Centro de Acopio para Tenderos FARO.

### **7.2.1 Gastos de constitución:**

En el proceso de constitución se destinó un total de \$5.100.000 COP correspondiente a los gastos notariales y registro en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

## **7.3 MARCO LEGAL**

El marco legal de las operaciones de ALEMCO respecto a la comercialización de bebidas, alimentos, productos de aseo, entre otros, está conformado por el conjunto de leyes que regulan la comercialización de productos para el consumo humano, su manipulación y distribución a nivel nacional, dentro de las cuales se encuentran:

- Régimen Contable Colombiano. Regula la actividad contable en Colombia.
- Régimen Laboral Colombiano. Regula la relación laboral entre empleadores y trabajadores en Colombia.
- Ley 09 de 1979 Ministerio de Salud. Normas generales para preservar, restaurar o mejorar las condiciones necesarias en lo que se relaciona a la salud humana.
- Decreto 3075 de 1997 del Ministerio de Salud. Regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

- Régimen de Renta y Complementarios. Regula el manejo de los impuestos de renta y complementarios en Colombia.
- Régimen de IVA. Regula el manejo del impuesto a las ventas en Colombia.
- Régimen de Impuestos Distritales y Departamentales. Establece el manejo de los impuestos de Bucaramanga y las regiones donde se distribuyen los productos.
- Resolución 2652 de 2004 Ministerio de la Protección Social. Rotulado y etiquetado de alimentos envasados.
- Resolución 5109 de 2005 Ministerio Protección Social Rotulado o etiquetado de alimentos.

## **8 ANÁLISIS DEL IMPACTO AMBIENTAL, ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL DE ALEMCO.**

### **8.1 IMPACTO AMBIENTAL.**

La operación de ALEMCO se centrará en el AMB, en la distribución de mercancía para el consumo y uso humano, tales como alimentos y artículos de aseo. Las operaciones en lo referente al medio ambiente se rigen de acuerdo a la Ley 09 de 1979 y al decreto 3075 de 1997 del Ministerio de Salud, y no alteran la estructura y la función de sistemas ecológicos, el hábitat, fauna o flora silvestres del AMB, por lo que el impacto ecológico del proyecto no es considerado negativo.

#### **8.1.1 Distribución de la mercancía.**

En la distribución de la mercancía se utilizarán camiones NKR II adaptados a gas natural vehicular, ya que este tipo de combustible presenta grandes ventajas respecto a lo económico y lo ambiental. En cuanto a la contaminación, el Gas Natural Vehicular es un combustible limpio, ya que los productos resultantes de su combustión producen menos contaminación ambiental en comparación con los otros combustibles como la gasolina y el diesel.

### **8.2 IMPACTO SOCIAL DEL PROYECTO.**

El objetivo principal del proyecto es el fortalecimiento de los pequeños comerciantes del AMB en la mejora de su competitividad y productividad, buscando salvaguardar la unidad de negocio tradicional. La comunidad de pequeños comerciantes propietarios de tiendas, cafeterías, restaurantes, panaderías entre otros, percibirían los siguientes beneficios del proyecto:

- Ingreso a una estructura que les brinda un blindaje frente a las tiendas de conveniencia de las grandes superficies.
- Menores costos de adquisición de productos

- Ingreso pasivo por parte de la inversión realizada
- Desarrollo de su unidad de negocio
- Asesoría y capacitación en el manejo del negocio en el aspecto administrativo, de inventarios, financiero, recursos humanos, sistemas de información, etc
- Mejora de la competitividad, aumento de la productividad y por ende aumento de los ingresos.
- Incremento de su poder de negociación
- Mejoramiento de la calidad de vida de su núcleo familiar.

El 95%<sup>86</sup> de las tiendas se encuentran en los estratos 1, 2 y 3, razón por la cual, cualquier impacto positivo en la economía del tendero también es un impacto positivo en la economía de los consumidores de estratos bajos. ALEMCO tiene una labor importante de concientización con el comerciante que a través del proyecto adquiera los productos a un menor costo, pues este deberá trasladar parte de este ahorro en costos al consumidor final, generando como consecuencia una reducción en el costo de la canasta familiar<sup>87</sup> del sector en el cual tiene influencia, permitiendo por esta vía el mejoramiento de la calidad de vida del consumidor.

### **8.3 IMPACTO ECONÓMICO Y POLÍTICO.**

Un resultado importante del desarrollo del proyecto es la democratización de la riqueza, ya que por medio del fortalecimiento del pequeño comerciante aunado con las estrategias de mercadeo desarrolladas por ALEMCO, le permitiría aumentar su participación en el mercado, reduciendo por ende la participación de las grandes superficies y evitando que en pocas manos se concentre las utilidades

---

<sup>86</sup> FENALCO, Op. Cit., 33

<sup>87</sup> Canasta familiar: es un conjunto de bienes y servicios que son adquiridos de forma habitual, para su sostenimiento, por una familia “típica” en cuanto a su composición (número de integrantes) y con unas condiciones económicas medias.

del sector. Por esta misma vía se permitirá la generación de empleos, con remuneraciones justas, inclusión de prestaciones sociales y formalización de los comerciantes.

El sector comercial en donde se desarrollara el proyecto es bastante competitivo, las distribuidoras presentes en la región son lo suficientemente fuertes económica y estructuralmente para impedir el ingreso de nuevos participantes en el mercado por lo cual el ingreso de ALEMCO al mercado bajo una demanda cerrada, le permitirá no competir directamente con las distribuidoras, ya que los socios, debido a su nivel de compromiso, no serían tan sensibles al precio, promociones y descuentos otorgados por las distribuidoras.

ALEMCO además desempeñara un papel político, como vocero gremial de los pequeños comerciantes y empresarios, asociados o no, con el fin de representar sus intereses y promover proyectos, iniciativas y acciones en pro del mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de la región.

## 9 ESTUDIO FINANCIERO

Se realizara la evaluación financiera del proyecto a través de indicadores como la TIR<sup>88</sup>, VPN<sup>89</sup> y el PRI<sup>90</sup>. Para el cálculo de los indicadores es necesario elaborar el estado de resultados y el flujo de caja, por lo cual las siguientes tablas muestran cifras económicas necesarias para la construcción.

**Tabla 58 Inversiones anuales en activos fijos.**

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Maquinaria y equipo</b>	<b>\$9,504,400</b>	<b>\$7,799,422</b>	<b>\$8,985,775</b>	<b>\$8,533,523</b>	<b>\$8,100,091</b>	<b>\$9,981,948</b>
Transpaletas	\$700,000	\$0	\$752,758	\$0	\$0	\$836,209
Estibas plásticas	\$8,804,400	\$7,799,422	\$8,233,017	\$8,533,523	\$8,100,091	\$9,145,739
<b>Muebles y enseres</b>	<b>\$750,000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1,075,368</b>	<b>\$557,310</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
Escritorios	\$750,000	\$0	\$1,075,368	\$557,310	\$0	\$0
<b>Equipo de oficina</b>	<b>\$5,500,000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$6,989,892</b>	<b>\$3,901,165</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
Equipo de computo	\$4,500,000	\$0	\$6,452,208	\$3,343,856	\$0	\$0
Multifuncional <sup>91</sup>	\$1,000,000	\$0	\$537,684	\$557,309	\$0	\$0
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$15,754,400</b>	<b>\$7,799,422</b>	<b>\$17,051,035</b>	<b>\$12,991,998</b>	<b>\$8,100,091</b>	<b>\$9,981,948</b>

Fuente: El autor.

**Tabla 59 Depreciación de los activos fijos.**

DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS		2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Maquinaria y equipo<sup>92</sup></b>	Inversión anual	\$9,504,400	\$7,799,422	\$8,985,775	\$8,533,523	\$8,100,091	\$9,981,948
	Inversión Total	\$9,504,400	\$17,303,822	\$26,289,597	\$34,823,120	\$42,923,211	\$52,905,159
<b>Muebles y enceres<sup>93</sup></b>	Inversión anual	\$750,000	\$0	\$1,075,368	\$557,310	\$0	\$0
	Inversión Total	\$750,000	\$750,000	\$1,825,368	\$2,382,678	\$2,382,678	\$2,382,678
<b>Equipo de oficina<sup>94</sup></b>	Inversión anual	\$5,500,000	\$0	\$6,989,892	\$3,901,165	\$0	\$0
	Inversión Total	\$5,500,000	\$5,500,000	\$12,489,892	\$16,391,057	\$16,391,057	\$16,391,057
<b>Depreciación periodo</b>		\$2,200,440	\$2,980,382	\$5,492,012	\$7,237,059	\$8,047,068	\$7,795,263
<b>Depreciación acumulada</b>		\$2,200,440	\$5,180,822	\$10,672,834	\$17,909,893	\$25,956,961	\$33,752,224

Fuente: El autor.

<sup>88</sup> Tasa Interna de Retorno.

<sup>89</sup> Valor Presente Neto.

<sup>90</sup> Periodo de Retorno de la Inversión

<sup>91</sup> Impresora multifuncional.

<sup>92</sup> La depreciación de la maquinaria y equipo es a 10 años.

<sup>93</sup> La depreciación de los muebles y enseres es a 5 años.

<sup>94</sup> La depreciación del equipo de oficina es a 5 años.

**Tabla 60 Amortización de los gastos diferidos.**

<b>GASTOS DIFERIDOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Gastos de constitución</b>	\$5,100,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Software</b>	\$16,240,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Amortización</b>	\$4,268,000	\$4,268,000	\$4,268,000	\$4,268,000	\$4,268,000	\$0
<b>Amortización acumulada</b>	\$4,268,000	\$8,536,000	\$12,804,000	\$17,072,000	\$21,340,000	\$21,340,000

Fuente: El autor.

**Tabla 61 Gastos administrativos.**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Nomina personal Administrativo<sup>95</sup></b>	\$33,798,824	\$68,829,977	\$137,115,580	\$199,043,233	\$235,844,584	\$252,260,211
<b>Papelería</b>	\$1,800,000	\$3,729,600	\$3,871,325	\$4,012,628	\$4,155,076	\$4,300,504
<b>Telefonía móvil</b>	\$2,400,000	\$4,972,800	\$5,161,766	\$5,350,171	\$5,540,102	\$5,734,006
<b>Internet y telefonía fija</b>	\$600,000	\$1,243,200	\$1,290,442	\$1,337,543	\$1,385,025	\$1,433,501
<b>Servicios Públicos (70%)<sup>96</sup></b>	\$200,773	\$2,746,375	\$6,477,130	\$8,304,905	\$8,599,729	\$8,900,719
<b>Arriendo Oficina<sup>97</sup></b>	\$1,500,000	\$3,360,720	\$3,613,236	\$3,745,120	\$3,878,071	\$4,013,804
<b>TOTAL</b>	<b>\$40,299,597</b>	<b>\$84,882,672</b>	<b>\$157,529,479</b>	<b>\$221,793,599</b>	<b>\$259,402,588</b>	<b>\$276,642,746</b>

Fuente: El autor.

**Tabla 62 Costos operacionales.**

<b>COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Arriendo de bodega<sup>98</sup></b>	\$3,300,000	\$28,106,680	\$32,519,128	\$33,706,077	\$34,902,642	\$36,124,235
<b>Nomina personal Logístico<sup>99</sup></b>	\$20,695,464	\$41,423,257	\$55,170,612	\$73,441,111	\$80,891,379	\$86,618,544
<b>Transporte</b>	\$17,750,000	\$62,920,000	\$101,790,000	\$141,120,000	\$185,310,000	\$230,400,000
<b>Monitoreo</b>	\$420,000	\$870,240	\$903,309	\$936,280	\$969,518	\$1,003,451
<b>Control de plagas</b>	\$1,496,400	\$3,100,541	\$3,218,361	\$3,335,832	\$3,454,254	\$3,575,152
<b>Servicios Públicos (30%)</b>	\$86,045	\$1,177,018	\$2,775,913	\$3,559,245	\$3,685,598	\$3,814,594
<b>Póliza</b>	\$1,165,974	\$1,300,000	\$1,500,000	\$1,700,000	\$1,900,000	\$2,100,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$44,913,883</b>	<b>\$138,897,736</b>	<b>\$197,877,324</b>	<b>\$257,798,544</b>	<b>\$311,113,391</b>	<b>\$363,635,976</b>

Fuente: El autor.

<sup>95</sup> La nómina del personal administrativo está compuesta por el costo salarial del Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Contador, Secretaria General, Auxiliar de Cartera, Auxiliar de Compras, Auxiliar de Contabilidad y el Auxiliar de Servicios Generales.

<sup>96</sup> El 70% del gasto global en servicios públicos (energía, agua y aseo) se asignó como gasto administrativo, el 30% restante se asignó como costo operativo.

<sup>97</sup> Corresponde al canon de arriendo de la oficina hasta marzo de 2012, a partir de la fecha se asignó un 10% del valor del canon de arriendo de la bodega.

<sup>98</sup> Corresponde al canon de arriendo de la bodega de 76m<sup>2</sup> hasta marzo de 2012, a partir de la fecha corresponde al 90% del canon de arriendo de la bodega de 300m<sup>2</sup>.

<sup>99</sup> La nómina del personal logístico está compuesta por el costo salarial del Coordinador Logístico y el Auxiliar de Bodega.

**Tabla 63 Gastos de ventas**

<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Nomina personal Comercial<sup>100</sup></b>	\$0	\$11,764,640	\$48,319,084	\$73,184,330	\$89,923,644	\$112,312,953
<b>Comisiones</b>	\$0	\$21,497,082	\$34,686,665	\$48,434,770	\$63,428,074	\$79,031,480
<b>TOTAL</b>	<b>\$0</b>	<b>\$33,261,722</b>	<b>\$83,005,748</b>	<b>\$121,619,100</b>	<b>\$153,351,717</b>	<b>\$191,344,433</b>

Fuente: El autor.

**Tabla 64 Cuentas por cobrar**

<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Rotación Cartera Clientes (días)	0 días	15 días	15 días	30 días	30 días	30 días
Cartera Clientes	\$0	\$298,570,586	\$481,759,233	\$1,345,410,273	\$1,761,890,934	\$2,195,318,885
Provisión Cuentas por Cobrar (%)	0%	5%	5%	5%	5%	5%
Provisión Cuentas por Cobrar	\$0	\$14,928,529	\$24,087,962	\$67,270,514	\$88,094,547	\$109,765,944
Provisión Período	\$0	\$14,928,529	\$9,159,432	\$43,182,552	\$20,824,033	\$21,671,398

Fuente: El autor.

**Tabla 65 Valor del inventario.**

<b>VALOR DEL INVENTARIO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Rotación del inventario (días) <sup>101</sup>	15	15	15	15	15	15
Valor Inventario	\$152,890,690	\$273,917,969	\$441,980,948	\$617,160,676	\$808,206,851	\$1,007,027,011
Variación	-\$152,890,690	-\$121,027,279	-\$168,062,979	-\$175,179,728	-\$191,046,175	-\$198,820,161

Fuente: El autor.

**Tabla 66 Cuentas por pagar.**

<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Días de crédito	0	0	30	30	30	30
Valor Cuentas por pagar	\$0	\$0	\$883,961,895	\$1,234,321,351	\$1,616,413,701	\$2,014,054,023
Variación	\$0	\$0	-\$883,961,895	-\$350,359,456	-\$382,092,350	-\$397,640,322

Fuente: El autor.

<sup>100</sup> La nómina del personal comercial está compuesta por el costo salarial de Gerente Comercial y los Vendedores.

<sup>101</sup> En el cálculo del valor de los inventarios de acuerdo a los días de rotación se debe tener en cuenta que en el primer año (2011) se calcula sobre 180 días porque las operaciones comienzan en Julio de 2011.

**Tabla 67 Dividendos.**

<b>DIVIDENDOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Utilidad del periodo</b>	\$47,736,016	\$203,088,451	\$323,275,454	\$440,159,334	\$642,668,000	\$854,157,545
<b>% de Dividendos</b>	0	0	20%	20%	20%	20%
<b>Valor dividendos</b>	\$0	\$0	\$40,617,690	\$64,655,091	\$88,031,867	\$128,533,600

Fuente: El autor.

**Tabla 68 Capital social.**

<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Capital socios</b>	\$185,000,000	\$305,000,000	\$545,000,000	\$785,000,000	\$1,025,000,000	\$1,265,000,000	\$1,505,000,000
<b>Capital Adicional</b>		\$120,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000

Fuente: El autor.

La Tabla 69 y Tabla 70 muestran el estado de resultados y el flujo de caja respectivamente por año.

Tabla 69 Estado de resultados.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
(+) Ventas	\$1,999,810,225	\$7,165,694,059	\$11,562,221,590	\$16,144,923,274	\$21,142,691,212	\$26,343,826,619
(-) Costo de la mercancía	\$1,834,688,280	\$6,574,031,247	\$10,607,542,744	\$14,811,856,214	\$19,396,964,414	\$24,168,648,274
(-) Costos operacionales	\$44,913,883	\$138,897,736	\$197,877,324	\$257,798,544	\$311,113,391	\$363,635,976
(-) Depreciación	\$2,200,440	\$2,980,382	\$5,492,012	\$7,237,059	\$8,047,068	\$7,795,263
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>	<b>\$118,007,622</b>	<b>\$449,784,694</b>	<b>\$751,309,512</b>	<b>\$1,068,031,457</b>	<b>\$1,426,566,338</b>	<b>\$1,803,747,106</b>
(-) Gastos de Venta	\$0	\$33,261,722	\$83,005,748	\$121,619,100	\$153,351,717	\$191,344,433
(-) Gastos de Administración	\$40,299,597	\$84,882,672	\$157,529,479	\$221,793,599	\$259,402,588	\$276,642,746
(-) Provisiones	\$0	\$14,928,529	\$9,159,432	\$43,182,552	\$20,824,033	\$21,671,398
(-) Amortizaciones	\$4,268,000	\$4,268,000	\$4,268,000	\$4,268,000	\$4,268,000	\$0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$73,440,025</b>	<b>\$312,443,771</b>	<b>\$497,346,852</b>	<b>\$677,168,205</b>	<b>\$988,720,000</b>	<b>\$1,314,088,530</b>
(+) Otros Ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(+) Otros Egresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$73,440,025</b>	<b>\$312,443,771</b>	<b>\$497,346,852</b>	<b>\$677,168,205</b>	<b>\$988,720,000</b>	<b>\$1,314,088,530</b>
(-) Impuestos (35%)	\$25,704,009	\$109,355,320	\$174,071,398	\$237,008,872	\$346,052,000	\$459,930,986
<b>UTILIDAD NETA FINAL</b>	<b>\$47,736,016</b>	<b>\$203,088,451</b>	<b>\$323,275,454</b>	<b>\$440,159,334</b>	<b>\$642,668,000</b>	<b>\$854,157,545</b>

Fuente: El autor.

Tabla 70 Flujo de caja.

<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Utilidad operativa	\$73,440,025	\$312,443,771	\$497,346,852	\$677,168,205	\$988,720,000	\$1,314,088,530
Depreciaciones	\$2,200,440	\$2,980,382	\$5,492,012	\$7,237,059	\$8,047,068	\$7,795,263
Amortizaciones	\$4,268,000	\$4,268,000	\$4,268,000	\$4,268,000	\$4,268,000	\$0
Provisiones	\$0	\$14,928,529	\$9,159,432	\$43,182,552	\$20,824,033	\$21,671,398
Impuestos	\$0	-\$25,704,009	-\$109,355,320	-\$174,071,398	-\$237,008,872	-\$346,052,000
<b>Neto Flujo de Cada Operativo</b>	<b>\$79,908,465</b>	<b>\$308,916,674</b>	<b>\$406,910,976</b>	<b>\$557,784,418</b>	<b>\$784,850,229</b>	<b>\$997,503,191</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Variación cuentas por cobrar	\$0	-\$298,570,586	-\$183,188,647	-\$863,651,040	-\$416,480,662	-\$433,427,951
Variación Inv. Producto Terminado	-\$152,890,690	-\$121,027,279	-\$168,062,979	-\$175,179,728	-\$191,046,175	-\$198,820,161
Otros Activos	-\$21,340,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Variación cuentas por pagar	\$0	\$0	\$883,961,895	\$350,359,456	\$382,092,350	\$397,640,322
Variación Capital de Trabajo	-\$174,230,690	-\$419,597,864	\$532,710,269	-\$688,471,312	-\$225,434,487	-\$234,607,790
Inversión en activos fijos	-\$15,754,400.00	-\$7,799,422.40	-\$17,051,035.01	-\$12,991,997.54	-\$8,100,090.71	-\$9,981,947.92
<b>Neto Flujo de Caja de Inversión</b>	<b>-\$189,985,089.98</b>	<b>-\$427,397,286.84</b>	<b>\$515,659,234.12</b>	<b>-\$701,463,309.45</b>	<b>-\$233,534,577.21</b>	<b>-\$244,589,737.71</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Dividendos pagados	\$0	\$0	-\$40,617,690	-\$64,655,091	-\$88,031,867	-\$128,533,600
Capital Social Adicional	\$120,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000
<b>Neto Flujo de Caja de Financiamiento</b>	<b>\$120,000,000</b>	<b>\$240,000,000</b>	<b>\$199,382,310</b>	<b>\$175,344,909</b>	<b>\$151,968,133</b>	<b>\$111,466,400</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO DEL PERIODO</b>	<b>\$9,923,375</b>	<b>\$121,519,387</b>	<b>\$1,121,952,520</b>	<b>\$31,666,018</b>	<b>\$703,283,785</b>	<b>\$864,379,853</b>

Fuente: El autor.

### 9.1 TASA INTERNA DE RETORNO.

En el cálculo de la TIR se tuvo en cuenta los flujos de caja operativo y de inversiones, y la primera inversión de capital por un valor de \$185.000.000 COP. Por medio de la función TIR del software Microsoft Excel 2010 se calculó que la tasa es de 60.12% de acuerdo al flujo representado en la tabla:

**Tabla 71 Flujo de caja para el cálculo de los indicadores.**

	Preinversión	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Flujo de caja para evaluación	-\$185,000,000	-\$110,076,625	-\$118,480,613	\$922,570,210	-\$143,678,891	\$551,315,652	\$752,913,453
Flujo de caja acumulado		-\$110,076,625	-\$228,557,238	\$694,012,972	\$550,334,081	\$1,101,649,733	\$1,854,563,186

Fuente: El autor.

### 9.2 VALOR PRESENTE NETO.

En el cálculo de la VPN se tuvo en cuenta una tasa de descuento del 25%. Se calculó este indicador por medio de la función VNA del software Microsoft Excel 2010 aplicándose a los flujos de caja de la Tabla 71 desde el año 2011 hasta el 2016 y restando a este resultado el valor de la inversión inicial dando como resultado un valor presente neto de \$442.643.039 COP.

### 9.3 PERIODO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN.

De acuerdo al flujo de caja acumulado de la Tabla 71 el periodo de retorno de la inversión está entre el año 2012 y el 2013. Para ser más exactos, se tiene que el valor no recuperado en el año 2012 es de \$413.557.238 COP, dividiendo este valor en el flujo de caja del 2013 da como resultado 0.45, lo que significa que el valor total de la inversión inicial se recupera el 12 de mayo de 2012.

## **10 PLAN ESTRATÉGICO**

### **10.1 MISIÓN Y VISIÓN DE ALEMCO.**

#### **10.1.1 MISIÓN**

Desarrollar redes comerciales y alianzas estratégicas con comerciantes y proveedores de productos de consumo masivo y populares, u otras entidades, con el fin de mejorar las condiciones de comercialización, generar impactos socio-económicos positivos y el crecimiento en la región.

#### **10.1.2 VISIÓN**

En el 2016 seremos la entidad pionera y líder en el desarrollo de redes comerciales en el área metropolitana de Bucaramanga, con un total de 300 asociados, los cuales, gracias a la gestión desarrollada por ALEMCO ofrecerán la canasta familiar del barrio con el menor costo, logrando por esta vía, el mejoramiento de la calidad de vida del asociado y sus clientes.

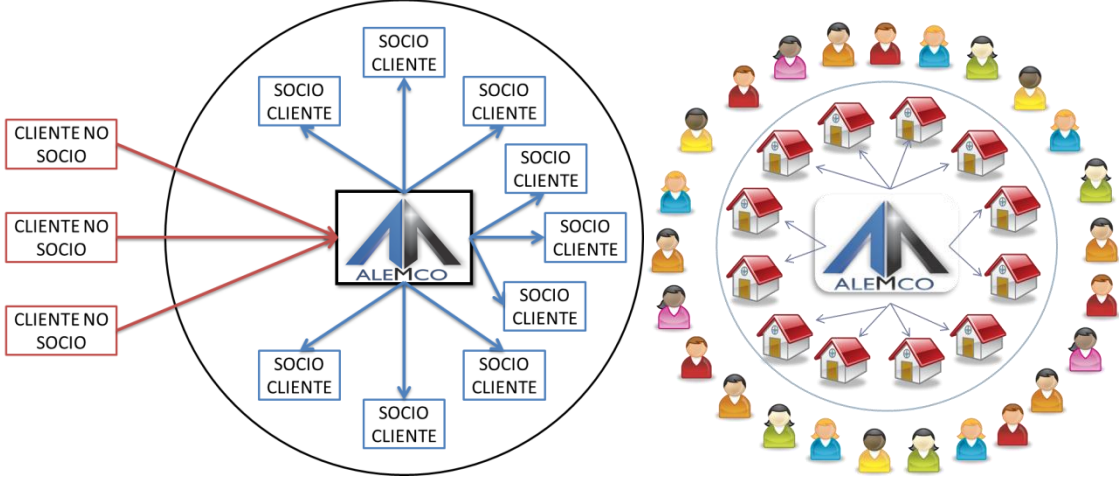
### **10.2 MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio de ALEMCO está planteado bajo la creación de una red de comerciantes y proveedores que generan una demanda cerrada de productos y servicios, en donde los esfuerzos, recursos y capacidades se orientan a la satisfacción de las necesidades de los socios, pero sin descuidar las otras posibles ofertas que se generen por comerciantes no socios, buscando siempre el ingreso de estos a la red.

Este modelo de negocio permite a ALEMCO ingresar al mercado con una demanda inicial de productos y evitar competir directamente con las distribuidoras presentes en la región, ya que no ingresa al mercado a buscar clientes que son sensibles al precio y otros factores, si no a satisfacer las necesidades específicas

de los clientes socios comprometidos con el desarrollo de la red; igualmente permite alcanzar rápidamente el punto de equilibrio del negocio, debido a que no se orientara tiempo ni recursos en la consecución y el mantenimiento de clientes puesto que los principales clientes son accionistas.

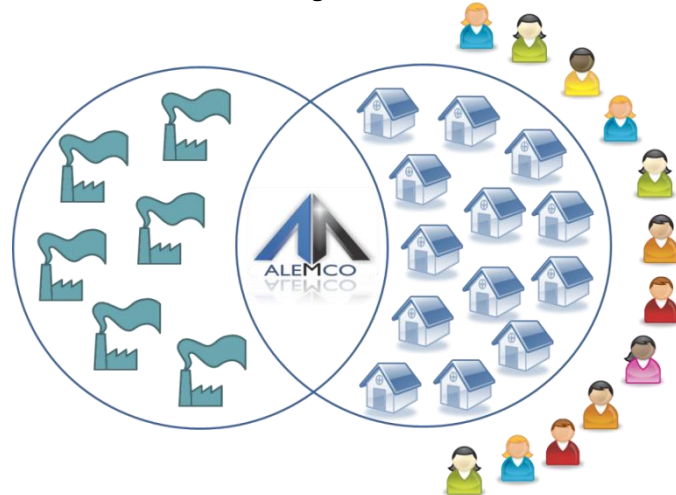
**Ilustración 13 Modelo de Negocio de demanda cerrada**



**Fuente: El autor.**

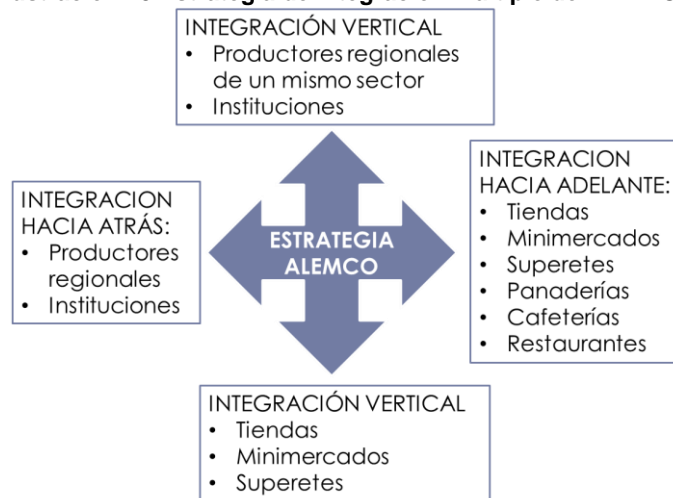
En este modelo se aplican estrategias de integración horizontales y verticales constituyendo una estrategia de integración múltiple en donde los diferentes proveedores y clientes de ALEMCO estarán acoplados en su estructura, actuando como socios en pro de un beneficio común (Ilustración 14 e Ilustración 15). Así por ejemplo un proveedor local, a través del componente de integración horizontal del centro de acopio podrá aumentar la penetración de sus productos y la participación del mercado gracias al control que tiene ALEMCO sobre la red de tiendas y comerciantes vinculados que atacan diferentes grupos de mercado. Otro ejemplo, relacionado con el componente de integración vertical, es la integración de proveedores de diferentes productos y servicios que permitirá a los comerciantes minoristas a través de ALEMCO ofrecer mejores productos y servicios, aumentando la variedad y el portafolio de los mismos.

**Ilustración 14 Modelo de integración de la cadena de suministro.**



Fuente: El autor.

**Ilustración 15 Estrategia de integración múltiple del ALEMCO**



Fuente: El autor.

### 10.3 IDENTIFICACIÓN DEL CORE COMPETENCE DE ALEMCO.

Durante la construcción de la idea y avance del proyecto el equipo humano involucrado, ha aportado y desarrollado un conjunto de habilidades que le permiten a ALEMCO diferenciarse en el mercado. Se han identificado las siguientes habilidades esenciales dentro del modelo de ALEMCO:

- **Ingreso de socios-clientes a la red:** los principales clientes de ALEMCO al estar vinculados a la red como socios tienen un particular interés en el

crecimiento y en el desarrollo de la misma, y siendo menos sensibles a los precios en la compra de productos y servicios; gracias a la estrecha relación con los clientes la comunicación con los mismos es más fluida, lo que permitirá conocer de mejor manera sus necesidades y así poder desarrollar productos y servicio que las satisfagan.

- Integración con los proveedores:** al abrir las puertas de la red hacia los proveedores de bienes y servicios para que se comercialicen a través de ella, permitirá acortar la cadena de suministro, permitiendo a través de los clientes ofrecer al consumidor final productos de calidad a excelentes precios. Al proveedor se le ofrece la ventaja de tener un mejor control de sus productos a lo largo de la cadena, además de tener una estrecha comunicación con los clientes de la red, lo que permitirá la identificación de oportunidades de mejora y nuevas ideas de negocio. De igual forma al cliente, al ingresar mayores proveedores a la red, le permitirá ofrecer un portafolio más amplio de productos que se adapte a las necesidades particulares del negocio y las del consumidor final. En el modelo se definen 4 tipos de proveedores de acuerdo al tipo de alianzas y negociaciones que se puedan definir con ellos (Tabla 72). Las negociaciones y vinculaciones de los proveedores deben orientarse a la inclusión de proveedores tipo 1 y tipo 2, pues estos me representan un ahorro en costos considerables.

**Tabla 72 Tipos de proveedores**

PROVEEDOR TIPO 1	PROVEEDOR TIPO 2	PROVEEDOR TIPO 3	PROVEEDOR TIPO 4
El proveedor es el encargado de la distribución T.A.T.	El proveedor permite recoger la mercancía en su propia bodega.	El proveedor entrega la mercancía en la bodega del centro de acopio.	Faro es el encargado de transportar la mercancía desde el proveedor a la bodega del centro de acopio.
Elimina los costos de distribución y almacenamiento de la mercancía.	Elimina el costo de almacenamiento de la mercancía y Faro asume el costo de la distribución.	Faro asume el costo de almacenamiento y distribución de la mercancía.	Faro asume costos de transporte y mercancía hasta la bodega del centro de acopio, además de los costos de almacenamiento y distribución.

Fuente: El autor.

- **Apoyo en el crecimiento y protección del cliente:** por medio de las alianzas con diferentes entidades y gracias al carácter y el impacto social que genera el proyecto, se plantearan proyectos para conseguir capacitaciones, asesorías, y recursos que contribuyan al desarrollo y el crecimiento de la unidad de negocio, lo que se traduciría en el crecimiento de la red.
- **Distribución de productos y servicios:** unos de los principales problemas en materia logística de las distribuidoras presentes en la región, es la poca coordinación que tienen con el clientes, lo que ocasiona altos costos logísticos debido a las devoluciones ocasionadas por llevar al cliente producto en las cantidades solicitadas, mercancía en mal estado, en la fecha y hora no indicada y/o en el lugar no pactado. A través de la red creada por ALEMCO y gracias a la estrecha relación entre los clientes y proveedores, las operaciones logísticas se pueden coordinar de tal manera que permita reducir los costos.

Por otro lado el éxito en el sector en el cual se va a desenvolver ALEMCO está marcado por factores críticos tales como calidad y precio, variedad de productos y servicios, recursos financieros, altos volúmenes de ventas, abastecimiento oportuno y la atención al cliente. Relacionando las habilidades con los factores críticos de éxito del sector (FCE) se tiene:

**Tabla 73 Matriz Core Competence, Habilidades Vs Factores Críticos de Éxito.**

<b>FCE</b>	<b>HABILIDADES DISTINTIVAS</b>	<b>Ingreso de socios</b>	<b>Integración con proveedores</b>	<b>Crecimiento y protección del cliente</b>	<b>Distribución</b>
<b>Calidad y precio</b>			++		+
<b>Variedad de B/S</b>			++	+	+
<b>Recursos financieros</b>		++	+	++	+
<b>Altos volúmenes de venta</b>		++	++	+	++
<b>Abastecimiento oportuno</b>			++		++
<b>Atención al cliente</b>		+	+	++	++

Fuente: El autor.

El ingreso e integración de proveedores a la red se identifica como el core competence de ALEMCO, razón por la cual se debe trabar arduamente en el mejoramiento de esta habilidad ya que contribuirá en gran medida al logro de los factores críticos de éxito en el sector de comercio de producto de consumo masivo y populares.

## 10.4 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

La estrategia de comercialización ALEMCO está basada en el análisis DOFA de su perfil competitivo.

Tabla 74 DOFA de ALEMCO

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos en el mercado.</li> <li>2. Inexperiencia en el sector.</li> <li>3. Reducido volumen de compra de mercancía en los inicios del proyecto.</li> <li>4. Capital reducido.</li> <li>5. Poca variedad de productos y servicios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveedores regionales dispuestos a crear alianzas estratégicas con ALEMCO</li> <li>2. Entorno comercial favorable para la asociatividad.</li> <li>3. Formato de micromercados en crecimiento en el mercado.</li> <li>4. Gran cantidad de tiendas en el AMB</li> </ol>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Talento humano que contribuye con sus habilidades.</li> <li>2. Perfil del socio adecuado para el desarrollo del proyecto.</li> <li>3. Demanda cerrada por parte de los socios.</li> <li>4. Red de comercialización.</li> <li>5. Apoyo de la Promotora de Empresas de Tecnología Innovación y Ciencia (PRETIC), la Corporación Bucaramanga Emprendedora (C.B.E.) y el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente (C.P.C. Oriente).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribuidoras con experiencia en el sector, alto poder de negociación y con capacidad de competir en precio.</li> <li>2. Ingreso de los formatos express de las grandes superficies al AMB.</li> </ol>

Fuente: El autor.

### 10.4.1 ESTRATEGIAS DO

- **D3-O2-O3-O4:** La estrategia de comercialización debe estar marcada en primera instancia hacia la construcción de la demanda, aprovechando las oportunidades en el mercado el ingreso de socios se orientara en comerciantes propietarios de tiendas, panaderías, cafeterías y restaurantes, construyendo así la red de clientes y la demanda cerrada. La ampliación de la

red de comerciantes se hará a través de referidos de los mismos socios porque Se garantiza que el nuevo socio, al ser referido cumpla el perfil planteado, ayuda a la asociatividad y al acoplamiento del nuevo socio ya que conoce a un socio del proyecto, el proceso es más efectivo permitiendo la ampliación de la red de comerciantes de manera más ágil.

- **D4-O2:** Aprovechando el entorno favorable para la asociatividad el capital necesario para la operación de la red será aportado en primera instancia por las personas u organizaciones que ingresen a formar parte de la misma, ya sean socios clientes o proveedores.
- **D5-O1:** El ingreso de proveedores a la red, en especial proveedores regionales, contribuirán en gran medida una variedad de productos y servicios para ser distribuidos en la red, al mismo tiempo que se construye la identidad regional.
- **D1-D2-O2:** se busca que en los socios pertenecientes a la red, además de los aportes de capital brinden a la red la experiencia, relaciones y contactos, permitiéndole por medio de estos compensar su inexperiencia en el sector.

#### **10.4.2 ESTRATEGIAS DA**

- **D1-D2-D3-D4-D5-A1:** el mismo modelo de negocio de ALEMCO marca una estrategia fuerte frente a estas debilidades y amenazas. En primera instancia la construcción de la demanda cerrada evita competir directamente con las distribuidoras presentes en la región, para ello el socio debe tener un perfil proactivo, que aporte ideas y soluciones, que promueva la asociatividad, abierto a nuevas oportunidades en el mercado, y con una mentalidad orientad al crecimiento de su negocio. Respecto a los socios clientes, se busca que su sensibilidad al precio no sea significativa y que estén verdaderamente comprometidos con el desarrollo y el avance del proyecto.

#### **10.4.3 ESTRATEGIAS FO**

- **F1-F2-F3-F4-O1:** ALEMCO se concentrara en la negociación y consecución de los productos de mayor rotación en las tiendas con los proveedores que ofrezcan la mejor calidad y precio. El portafolio de productos estará conformado por todas las necesidades de los socios clientes vinculados al proyecto y trabajando de la mano con el socio proveedor se buscara la proveeduría de los bienes y servicios que respondan a las necesidades específicas de los clientes. El mix de productos en el portafolio de ALEMCO deberá ser tal que permita cubrir las referencias de productos más importantes en los negocios de los comerciantes. Gracias a la integración de cliente y el proveedor, se puede gestionar la cadena de suministro bajo un perfil de “Justo a Tiempo” reduciendo los costos sobre la cadena. La publicidad, descuentos, promociones, regalos, entre otros elementos de mercadeo otorgados a ALEMCO por el proveedor, serán trasladados directamente a los socios, sin ningún tipo de modificación y manteniendo las condiciones pactadas en las negociaciones con los proveedores, con el objetivo de que dichos descuentos, promociones y regalos sean percibidos por el consumidor final.

#### **10.4.4 ESTRATEGIAS FA**

- **F1-F2-F3-F4-A1:** La política de precios a manejar por ALEMCO propenderá por ofrecer a los socios clientes los productos a un menor costo de adquisición, manejando un margen de intermediación que permita cubrir los costos del centro de acopio. El margen dependerá del tipo de producto, el nivel de rotación y las negociaciones planteadas con el proveedor. En la política de precios de debe tener en cuenta las condiciones pactadas con los proveedores, pues algunos de ellos regulan los precios de venta del producto, con el fin de no dañar el mercado.
- **F3-F4-A1:** El proceso de comercialización iniciara a través de la preventa de los productos para determinar el total de la mercancía a comprar, posteriormente se negocia con el proveedor la adquisición de las necesidades

de los clientes en condiciones que permitan ofrecer los productos a precios competitivos y finalizando con la distribución tienda a tienda de la mercancía. Gracias a la integración de cliente y el proveedor, se puede gestionar la cadena de suministro bajo un perfil de “Justo a Tiempo” reduciendo los costos sobre la misma.

- **F5-A2:** Los proyectos realizados con PRETIC, la C.B.E., y el C.P.C. Oriente en pro del desarrollo del sector de los pequeños comerciantes no solo beneficiaran a los socios vinculados al proyecto, sino también a toda la comunidad que gira alrededor del mismo, como lo son los consumidores finales. Estos proyectos desarrollados por dichas entidades, contribuirán a mejorar el reconocimiento de ALEMCO en el sector. La capacitación del pequeño comerciante en temas de mercadeo, inventarios, administración, contaduría, entre otros, desarrollada por las entidades vinculadas con ALEMCO no solo le permitirá ejercer una mejor gestión en el negocio, sino también lo prepara para dar paso a la conformación de una cadena de tiendas.

## **10.5 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS ALEMCO.**

Se planea construir este modelo de negocio en tres fases. A continuación se define cada fase, sus objetivos estratégicos generales y sus objetivos específicos, así como su tiempo estimado de desarrollo.

**Tabla 75 Primera fase de desarrollo del modelo ALEMCO.**

FASE	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2011		2012			2013				2014				2015				2016																				
			II Trimestre	III Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre																
Construir una red de comerciantes y desarrollar la plataforma logística para la proveeduría de los tenderos asociados en el Área Metropolitana de Bucaramanga.	I.1. Consecución de los socios inversionistas	a.1.1. Ingreso de 300 socios a la red																																						
		a.1.2. Generación de referidos a través de los socios vinculados																																						
		a.1.3. Recolección del capital																																						
		a.1.4. Integración del nuevo socio al proyecto.																																						
	I.2. Creación de alianzas estratégicas con proveedores, instituciones, gremios, empresa, fundaciones entre otros.	a.2.1. Generación contactos con las diferentes entidades.																																						
		a.2.2. Negociación de la vinculación de las entidades.																																						
		a.2.3 Ingreso de las entidades a la red.																																						
		a.2.4. Transferencia a la red, de recursos intelectuales, tecnológico, económicos, entre otros.																																						
		a.2.5. Retroalimentación de toda la red.																																						
	I.3. Consecución de los productos a comercializar.	a.3.1 Consecución de los productos a través de los proveedores.																																						
		a.3.2. Negociación de las condiciones de compra, venta y comercialización																																						
	I.4. Construcción de la plataforma logística.	a.4.1 Adquisición y adecuación de la bodega.																																						
		a.4.2. Búsqueda y contratación de los transportadores.																																						
		a.4.3. Inicio de la comercialización.																																						

Fuente: El autor.

Tabla 76 Segunda fase de desarrollo del modelo ALEMCO.

FASE	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2011		2012			2013				2014				2015				2016						
			II Trimestre	III Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre		
Consolidación de la cadena de tiendas.	I.5. Capacitación de las unidades de negocio	a.5.1. Determinación de las necesidades de capacitación.																								
		a.5.2. Desarrollo de la capacitación.																								
		a.5.3. Evaluación de los conocimientos adquiridos.																								
		a.5.4. Aplicación de los conocimientos adquiridos.																								
	I.6. Construcción de la cadena de tiendas	a.6.1. Realización de un estudio de mercados para determinar los hábitos de compra en cada tienda y los perfiles de clientes.																								
		a.6.2. Construcción de una imagen y marca de cadena de tiendas que genere valor al consumidor.																								
		a.6.3. Definición de los estándares de operación.																								
		a.6.4. Adecuación del punto de venta.																								
		a.6.5. Seguimiento y control del punto de venta perteneciente a la cadena de tiendas.																								
		a.6.6. Desarrollo de una campaña publicitaria.																								
		a.6.7. Lanzamiento de la cadena de tiendas.																								

Fuente: El autor.

Tabla 77 Tercera fase de desarrollo del modelo ALEMCO.

FASE	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2011		2012			2013				2014				2015				2016						
			II Trimestre	III Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre		
Virtualización de la cadena de tiendas.	I.7. Creación de una plataforma de E-Commerce.	a.7.1 Diseño de un sistema de comercio electrónico para la cadena minorista y una plataforma web.																								
		a.7.2 Búsqueda de opciones de pago a través de internet.																								
		a.7.3 Análisis del sistema de entrega de pedidos.																								
		a.7.4 Actividades de acompañamiento continuo y administración.																								
		a.7.5 Alimentación del sistema de comercio electrónico y desarrollo de pruebas.																								
		a.7.6 Lanzamiento de la modalidad de comercio electrónico.																								
		a.7.7 Análisis de la funcionalidad del sistema y elaboración de correcciones.																								

Fuente: El autor.

## 11 CONCLUSIONES

- La ejecución de este proyecto constituye una fuerte barrera de entrada en la región para las grandes superficies bajo el modelo de tiendas de conveniencia.
- ALEMCO genera impactos positivos de aspecto social y económico, promueve la generación de empleo, la mejora de la productividad y competitividad de los comerciantes y empresarios vinculados.
- Esta iniciativa constituye un esfuerzo por recuperar la identidad regional, que se ha visto deteriorada por el ingreso de empresas de otras regiones.
- El desarrollo de este proyecto no solo beneficia a los socios vinculados, sino también al consumidor final, principalmente a los de estratos bajos, a los cuales debido a la reducción de costos en la cadena de suministro se les podrá ofrecer productos y servicios más económicos, dando como resultado la reducción del costo de vida.
- Los productores y proveedores regionales se ven igualmente beneficiados por el desarrollo del proyecto, ya que a través del canal de comercialización generado por ALEMCO podrán ofrecer sus productos y servicios y aumentar la penetración de mercado.
- Gracias al acoplamiento del comerciante dentro de la estructura comercial de ALEMCO y a la constante comunicación que mantienen, permite al proveedor vinculado conocer más fielmente las opiniones de su producto o servicio por parte del consumidor final, lo que en otras palabras son puertas abiertas al mejoramiento o generación de nuevos productos, además de nuevas oportunidades de mercado.
- Al culminar el estudio, se establece que la puesta en marcha de ALEMCO es una empresa económicamente viable de llevarse a cabo. El VPN del proyecto es mayor que cero por lo que indica que las ganancias son mayores que los desembolsos, este proyecto resulta atractivo a cualquier inversionista que espera una tasa de retorno inferior al 60%.

## 12 RECOMENDACIONES

- La asociatividad es un punto neurálgico en el desarrollo de proyecto, por lo que se deben tener cuidado en no ingresar socios con perfiles no aptos para la asociatividad.
- Se deben buscar alianzas con entidades que promuevan proyectos de carácter social como el que representa ALEMCO.
- Se debe estar atento a convocatorias, programas y eventos organizados por las entidades gubernamentales que puedan beneficiar el desarrollo del proyecto.
- La creación de la cadena de tiendas debe realizarse antes que la expansión de las tiendas de conveniencia de las grandes superficies llegue a la región.

## 13 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Tabla 78 Cumplimiento de Objetivos

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Identificar las condiciones actuales de los diferentes sistemas de distribución.	Numeral 4.4
Realizar un estudio de mercados que identifique y analice los competidores para el centro de acopio en el AMB; permita conocer las características y necesidades de los socios tenderos del centro de acopio; evalúe los posibles proveedores de los productos y servicios necesarios para el funcionamiento del centro de acopio; permite diseñar el servicio y definir una estrategia de comercialización; permita identificar las características y necesidades de los consumidores finales.	Numeral 4
Realizar un estudio técnico que identifique: los procesos, capacidad, la maquinaria y equipo, insumos, materiales y mano de obra necesaria para el funcionamiento del centro de acopio; defina el nivel y accesibilidad tecnológica, al igual que el programa de calidad; determine la localización del centro de acopio; permita diseñar la capacidad y distribución de la planta, las políticas y procedimientos de los sistemas logísticos de aprovisionamiento, producción y despacho.	Numeral 5
Realizar un estudio organizacional que permita la construcción de una estructura administrativa, la definición de perfiles y responsabilidades de los cargos necesarios para la puesta en marcha del centro de acopio.	Numeral 6
Apoyar, bajo la tutela de un experto en leyes, un estudio jurídico que permita determinar el marco legal, las disposiciones y reglamentación para la creación del centro de acopio.	Numeral 7
Determinar el impacto ambiental y social generado por la operación del centro de acopio.	Numeral 8.1 y 8.2
Realizar un análisis externo del entorno económico, político y social que permita analizar el medio en el cual se va a desenvolver el centro de acopio.	Numeral 8.3
Realizar la evaluación financiera del centro de acopio.	Numeral 9
Diseñar el plan estratégico del centro de acopio.	Numeral 10

Fuente: El autor.

## 14 BIBLIOGRAFÍA

¡QUÉ BARATO! (s.f.). *Vendo Furgon para NQR*. Recuperado el 20 de Febrero de 2011, de Sitio web de Clasificados ¡Qué Barato!: [http://www.quebarato.com.ec/vendo-furgon-camion-refrigerado-n-q-r\\_\\_602909.html](http://www.quebarato.com.ec/vendo-furgon-camion-refrigerado-n-q-r__602909.html)

ACTUALICESE. (17 de Diciembre de 2008). *Sociedades por Acciones Simplificadas: el modelo societario que se impondrá en los siguientes años*. Recuperado el 14 de Marzo de 2011, de Sitio web de Actualicese: <http://actualicese.com/actualidad/2008/12/17/sociedades-por-acciones-simplificadas-el-modelo-societario-que-se-impondra-en-los-siguientes-anos/>

ALFARO, L. (Noviembre de 2002). *Plan de Negocio*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2010, de Sitio web de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/50/pnalfaro.htm>

*Análisis de Mercado*. (s.f.). Recuperado el 02 de Noviembre de 2010, de Sitio web de Freelance Colombia: [http://www.freelancecolombia.com/articulos/mercadeo-analisis\\_de\\_mercado.php](http://www.freelancecolombia.com/articulos/mercadeo-analisis_de_mercado.php)

ARECCO, G., & SILVA, A. (2005). *Plan de negocios "SISPAD"*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2010, de Sitio web de la Universidad Diego Portales: <http://www.centroiniciativa.udp.cl/doc/TesisSISPAD.pdf>

BACA URBINA, G. (2004). *Evaluacion de Proyectos* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.

CÁRDENAS, J. M. (31 de Agosto de 2008). *La evolución de las tiendas de barrio*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2010, de Sitio web de Vanguardia Liberal: <http://www.vanguardia.com/historico/5569-la-evolucion-de-las-tiendas-de-barrio>

CARREFOUR COLOMBIA. (s.f.). Recuperado el 04 de Diciembre de 2010, de Sitio web de Carrefour Colombia: <http://www.carrefour.com.co/>

CARREFOUR. (s.f.). *Tiendas Express*. Recuperado el 1 de Marzo de 2011, de Sitio web de Carrefour: <http://www.carrefour.com.co/tiendasexpress/>

CELEDÓN, N. (24 de Octubre de 2010). *Tiendas y almacenes de ropa predominan en el panorama comercial de Bucaramanga*. Recuperado el 24 de Octubre de 2010, de Sitio web de Vanguardia Liberal: <http://www.vanguardia.com/historico/79865-tiendas-y-almacenes-de-ropa-predominan-en-el-panorama-comercial-de-bucaramanga>

CHEVROLET. (s.f.). *Camiones Serie N*. Recuperado el 20 de Febrero de 2011, de Sitio web de Chevrolet: [http://www.chevrolet.com.co/vehiculos/showroom/comerciales/camiones\\_serie\\_n/caracteristicas.html](http://www.chevrolet.com.co/vehiculos/showroom/comerciales/camiones_serie_n/caracteristicas.html)

COORATIENDAS. (s.f.). Recuperado el 14 de Diciembre de 2010, de Sitio de web de Cooratiendas: <http://www.cooratiendas.com>

CRONICA DEL QUINDIO. (s.f.). *La llegada de dos grandes superficies al Quindío trae consigo retos y oportunidades*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2010, de Sitio web de Fenalco: <http://www.fenalco.com.co/content/la-llegada-de-dos-grandes-superficies-al-quind%C3%ADo-trae-consigo-retos-y-oportunidades>

D1. (s.f.). Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio wb de D1: [www.d1.com.co](http://www.d1.com.co)

DIRECCION NACIONAL DE SERVICIOS ACADEMICOS VIRTUALES. (25 de Septiembre de 2009). *Manual de procedimientos integral en entidades de salud*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2010, de Sitio web de la Universidad Nacional de Colombia: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/lecciones/>

EL COLOMBIANO. (22 de Febrero de 2010). *Se metió al mercado D1*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2010, de Sitio web de D1: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/S/se\\_metio\\_al\\_mercado\\_d1/se\\_metio\\_al\\_mercado\\_d1.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/S/se_metio_al_mercado_d1/se_metio_al_mercado_d1.asp)

EL TIEMPO. (13 de Enero de 2007). *Una Tienda Por Cada 164 Personas*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2010, de Sitio web de El tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2357033>

FENALCO. (s.f.). *Fenalco Santander*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de <http://www.fenalcosantander.com.co/detallenoticia.php?id=132>

FENALCO. (s.f.). *Investigaciones*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de Fenalco: <http://www.fenalco.com.co/>

FENALCO SANTANDER. (8 de Septiembre de 2009). *Fenalco celebró en grande el día del tendero*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de Fenalco Santander: <http://www.fenalcosantander.com.co/detallenoticia.php?id=132>

FRANCO, J., & PARRA, D. (2010). *Análisis y planteamiento de estrategias para la optimización de la rentabilidad de Tropitiendas Ltda*. Pereira: Universidad CIAF.

GESTION EMPRESARIAL. (30 de Agosto de 2010). *Benchmarking*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2010, de Blog de Estudiantes Empresarios: [http://estudiantesempresarios.blogspot.com/2010/08/benchmarking\\_30.html](http://estudiantesempresarios.blogspot.com/2010/08/benchmarking_30.html)

GRUPO BANCOLOMBIA. (2010). *Actualizacion de proyecciones macroeconomicas*.

GRUPO EXITO. (s.f.). Recuperado el 04 de Diciembre de 2010, de Sitio web del Grupo Exito: <http://www.grupoexitocom.co>

HERNÁNDEZ, J. R. (s.f.). *JARACOHE*. Recuperado el 29 de Enero de 2011, de Sitio Web de JARACOHE: <https://sites.google.com/site/jaracohe/home>

ICBF. (2005). *Encuesta Nacional de la Situacion Nutricional en Colombia*.

INVIERTA EN COLOMBIA. (s.f.). *Constituir una sociedad*. Recuperado el 14 de Marzo de 2011, de Sitio web de Invierta en Colombia: <http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/pasos-para-instalarse/constituir-una-sociedad.html>

JOHN RESTREPO A. Y CÍA. (s.f.). Recuperado el 13 de Diciembre de 2010, de Sitio web de John Restrepo A. y Cía: <http://www.johnrestrepoa.com>

LA NOTA. (2010). *VADEMECUM 2009/2010*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2010, de Sitio web de La Nota: <http://www.lanotadigital.com/vademecum>

LA REPUBLICA. (21 de Enero de 2010). *Carrefour Express está a prueba*. Recuperado el 21 de Enero de 2010, de Sitio web de La Republica: [http://www.larepublica.com.co/archivos/CAJAFUERTE/2011-01-21/carrefour-express-esta-a-prueba\\_119737.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/CAJAFUERTE/2011-01-21/carrefour-express-esta-a-prueba_119737.php)

LA REPUBLICA. (10 de Agosto de 2010). *Grupo Éxito y Office Depot abren más tiendas express*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de La Republica: [http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-08-10/grupo-Exito-y-office-depot-abren-mas-tiendas-express\\_107595.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-08-10/grupo-Exito-y-office-depot-abren-mas-tiendas-express_107595.php)

LA REPUBLICA. (31 de Agosto de 2010). *Las tiendas Capturan 59 por ciento de las ventas mayoristas*. Recuperado el 11 de Octubre de 2010, de Sitio web de La Republica: [http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-08-31/las-tiendas-capturan-59-por-ciento-de-las-ventas-minoristas\\_109265.php](http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-08-31/las-tiendas-capturan-59-por-ciento-de-las-ventas-minoristas_109265.php)

*Logística*. (s.f.). Recuperado el 5 de Febrero de 2011, de Blog de Logística: <http://george524.blogspot.com>

Longenecker, J. G. (2007). En *Administración de pequeñas empresas: Un enfoque emprendedor* (pág. 127). México: Thompson.

MALHOTRA, N. (2004). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*. México: Pearson.

MATERIABIZ. (s.f.). *El secreto de Wal-Mart para tener los precios más bajos (y sus efectos secundarios)*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2010, de Sitio web de Materiabiz: <http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=26101>

MIRANDA MIRANDA, J. (2004). *Gestión de proyectos*. Santa De de Bogotá: M.M. Editores.

MULTICARGO. (s.f.). *Capacidad Transportadora*. Recuperado el 20 de Febrero de 2011, de Sitio web de Multicargo: <http://multicargo-ltda.com/capacidad.htm>

Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia. (s.f.). *Comercio y distribución en Colombia*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2010, de Sitio Web del Ministerio de Industria y Comercio, Gobierno de España: [http://www.icex.es/staticFiles/Comercio%20y%20Distribucion%20Colombia\\_1608\\_9132\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Comercio%20y%20Distribucion%20Colombia_1608_9132_.pdf)

OLAYA DÍAZ, P. E. (2004). En *Como iniciar su propio negocio* (Tercera ed., pág. 205). Bucaramanga, Colombia: Departamento de Desarrollo Empresarial, Camara de Comercio de Bucaramanga.

ORTIZ, V. (s.f.). *Las tiendas son la competencia de los grandes hipermercados: Fenalco*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de Opanoticias: [http://www.opanoticias.com/economia/las-tiendas-son-la-competencia-de-los-grandes-hipermercados:-FENALCO\\_6605](http://www.opanoticias.com/economia/las-tiendas-son-la-competencia-de-los-grandes-hipermercados:-FENALCO_6605)

Oxxo. (s.f.). Recuperado el 04 de Diciembre de 2010, de Sitio web de Oxxo: [www.oxxo.com](http://www.oxxo.com)

OYOLA, S., & SANCHEZ, S. (2002). *Análisis organización y mejoramiento de los procesos administrativos de la distribuidora surti oriente Ltda*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

PATIÑO, O. A., & BERNAL, C. R. (2005). Las competencias de emprendimiento de los tenderos. *Revista EAN*.

PORTAFOLIO. (5 de Septiembre de 2010). *El comercio explora el modelo 'mini'*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de Portafolio: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7893638>

PORTAFOLIO. (12 de Enero de 2010). *Oxxo alista su sexta tienda en Bogotá*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de Portafolio: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-3790110>

PORTAFOLIO. (2 de Noviembre de 2010). *Oxxo cierra el año con 12 tiendas*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2010, de Sitio web de Portafolio: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-8262440>

QUINTERO, D. M. (2004). *Diseño de un Sistema de Costeo ABC en la empresa Distribuciones Pastor Julio Delgado y Cía. Ltda.* Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

RADDAR. (2008). *Consumetria*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de la Camara de Comercio de Bucaramanga: <http://www.camaradirecta.com/archivos/consumetria.pdf>

REVISTA DINERO. (10 de Abril de 2010). *Consumo, Lo que viene*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de Dinero: [http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/consumo-viene\\_77678.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/consumo-viene_77678.aspx)

SARMIENTO, J. A. (s.f.). *Evaluacion de proyectos*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2010, de Sitio web de la Pontificia Universidad Javeriana: <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/EvalProy.PDF>

SCHINWALD, J. (s.f.). *El caso Wal-Mart*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2010, de Sitio web de Winred: <http://winred.com/estrategias/el-caso-wal-mart/gmx-niv102-con1674.htm>

SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. (s.f.). *DECRETO 3075 DE 1997*. Recuperado el 13 de Febrero de 2011, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>

SIREM. (s.f.). *SIREM*. Obtenido de Sitio web de la Superintendencia de Sociedades: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

SLIDESHARE. (s.f.). *Estatregias Financieras Corporativas Walmart*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2010, de Sitio web de Slideshare: <http://www.slideshare.net/fgonzg03/estatregias-financieras-corporativas-walmart-presentation>

SUPRACEITES. (s.f.). *Ficha tecnica aceite comestible de soya*. Recuperado el 25 de Febrero de 2011, de Sitio web de Supraceites: [http://www.supraceites.com.co/images/FICHA\\_SOYA.pdf](http://www.supraceites.com.co/images/FICHA_SOYA.pdf)

TORMO. (s.f.). *Cooratiendas le apuesta a la expansión para competir en el mercado*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2010, de Sitio web de Tormo: [http://www.tormo.com.co/noticias/711/Cooratiendas\\_le\\_apuesta\\_a\\_la\\_expansion\\_para\\_competir\\_en\\_el\\_mercado.html](http://www.tormo.com.co/noticias/711/Cooratiendas_le_apuesta_a_la_expansion_para_competir_en_el_mercado.html)

TROPIABASTOS. (s.f.). Recuperado el 5 de Diciembre de 2010, de Sitio web de Tripoabastos: <http://www.tropiabastos.com>

TROVIT. (s.f.). *Vendo furgon en aluminio para NPR o NKR*. Recuperado el 20 de Febrero de 2011, de Sitio web de Clasificados Trovit: [http://carros.trovit.com.co/index.php/cod.frame/url.http%253A%252F%252Fwww.alamaula.com.co%252Fbogota%252Fcamiones%252Fvendo-gran-oferta-furgon-en-aluminio-para-npr-o-nkr-etc-ganga-baratisimo-2-200-000%252F423278/id\\_ad.13708224/type./what.nkr%20furgon%202](http://carros.trovit.com.co/index.php/cod.frame/url.http%253A%252F%252Fwww.alamaula.com.co%252Fbogota%252Fcamiones%252Fvendo-gran-oferta-furgon-en-aluminio-para-npr-o-nkr-etc-ganga-baratisimo-2-200-000%252F423278/id_ad.13708224/type./what.nkr%20furgon%202)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. (s.f.). *Unidad de Emprendimiento*. Recuperado el 01 de noviembre de 2010, de Sitio web de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad Nacional de Colombia: <http://www.emprendimiento.unal.edu.co/fondoemprender.htm>

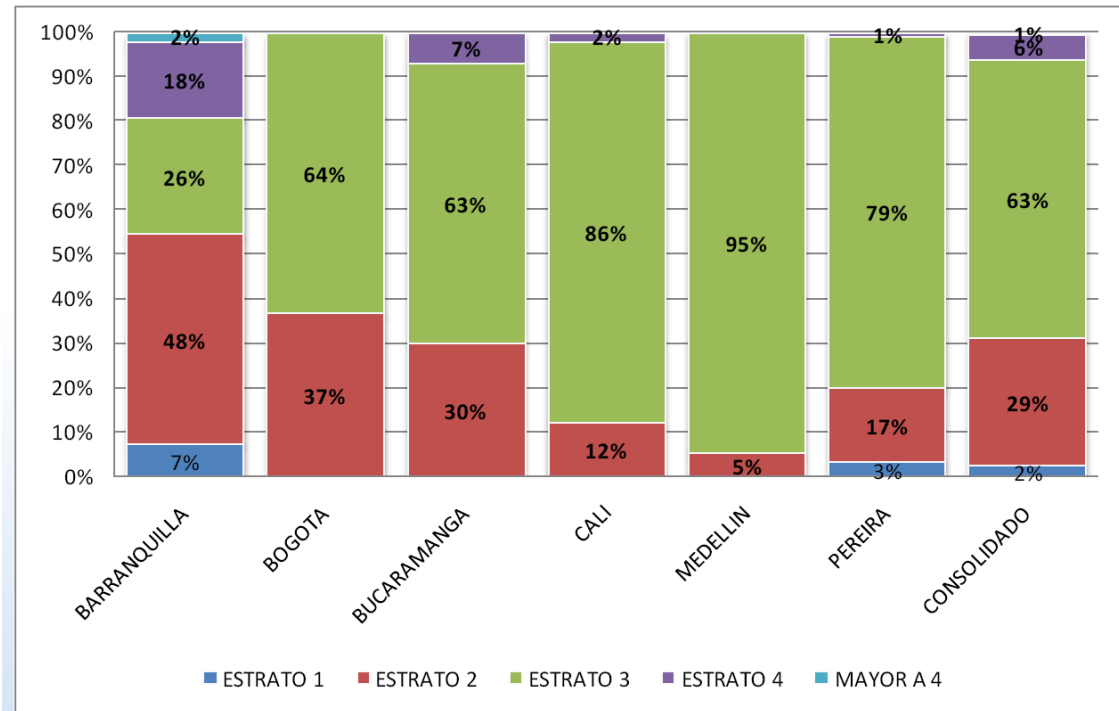
VANGUARDIA LIBERAL. (2009). *500 Empresas Generadoras de Santander*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2010, de Sitio web de vanguardia liberal: <http://www.vanguardia.com/empresasgeneradoras/>

VECCHI POMPHILE, A. (Abril de 2006). *Estudio de Benchmarking cooperativo internacional*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2010, de sitio web de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Mkt/benchmarking-cooperativo-internacional.htm>

# ANEXOS

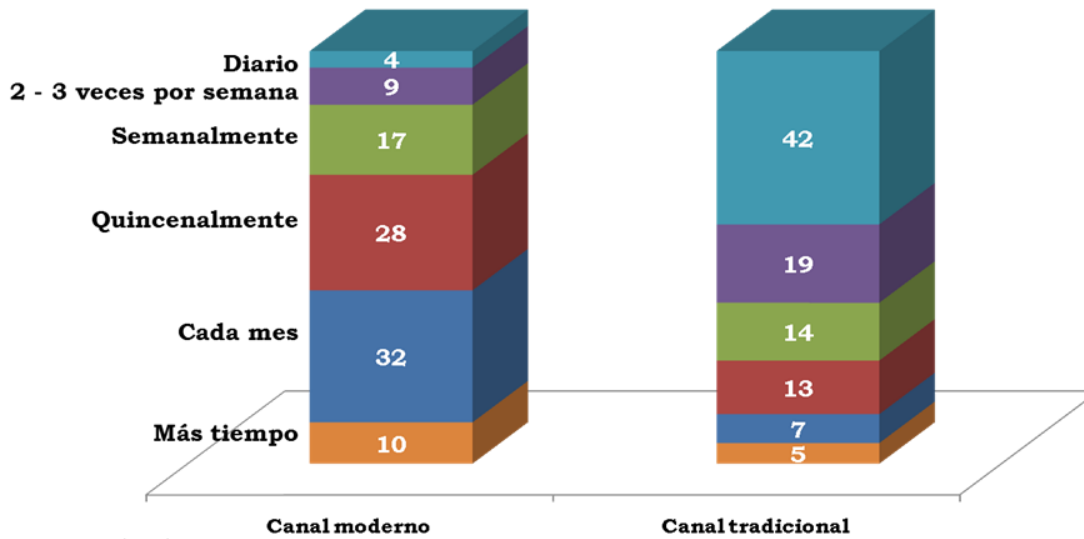
---

**ANEXO 1. ESTRATO SOCIOECONÓMICO, ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DEL TENDERO COLOMBIANO.**



**Ilustración 16 Estrato Socioeconómico, Estudio de Percepción del Tendedor Colombiano, FENALCO, Junio 2010.**

**ANEXO 2. FRECUENCIA DE VISITA POR CANAL DE COMERCIALIZACIÓN.**



Fuente: Ilacad

Ilustración 17 Frecuencia de visitas por canal de comercialización, FENALCO, 2010.

### ANEXO 3. PRINCIPALES COMPETIDORES SEGÚN LOS TENDEROS, ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DEL TENDERO COLOMBIANO.

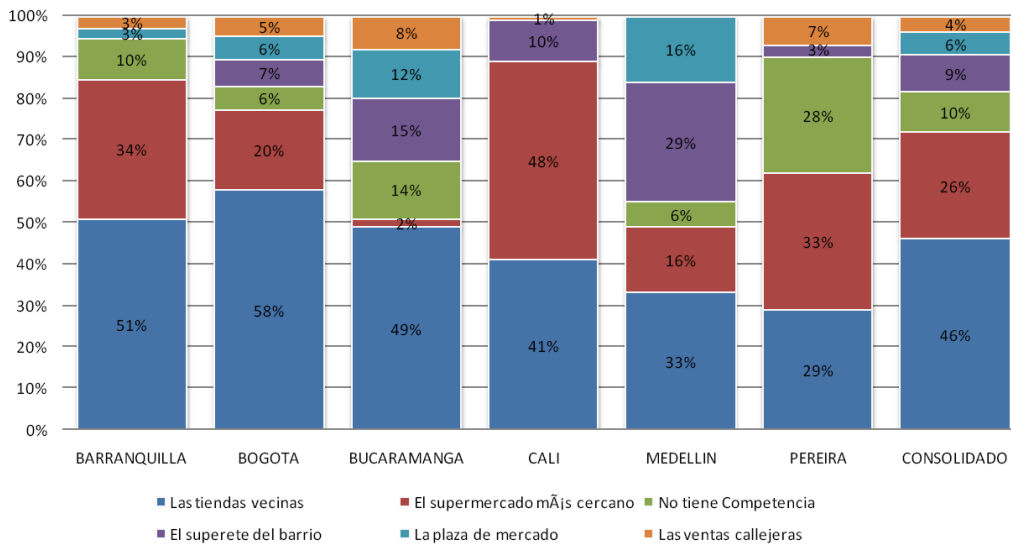


Ilustración 18 Principales competidores según los tenderos, Estudio de Percepción del Tendero Colombiano, FENALCO, Julio 2010.

### ANEXO 4. TENDEROS QUE COMPRAN EN LAS GRANDES SUPERFICIES CUANDO ESTOS HACEN GRANDES PROMOCIONES, ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DEL TENDERO COLOMBIANO.

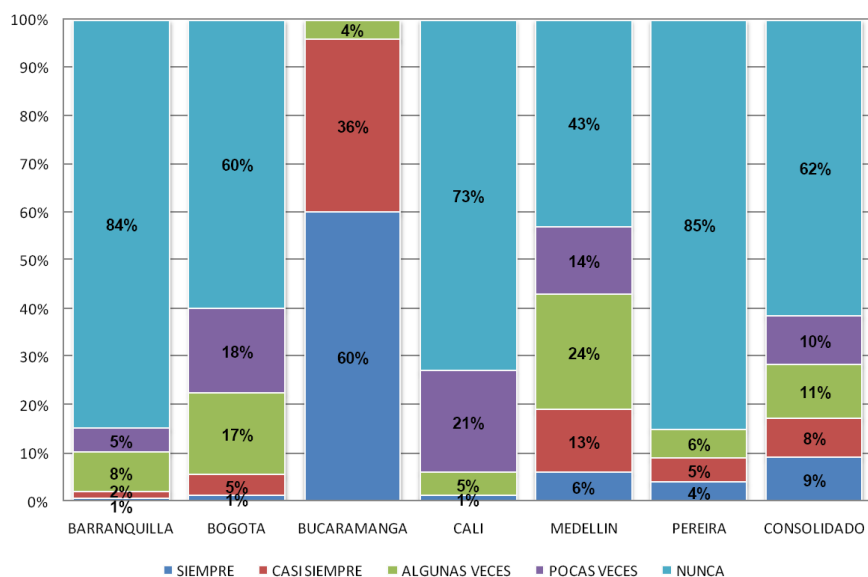


Ilustración 19 Tenderos que compran en las grandes superficies cuando estos hacen grandes promociones, Estudio de Percepción del Tendero Colombiano, FENALCO, Marzo 2010.

#### ANEXO 5. IMPORTANCIA DEL CANAL TRADICIONAL.

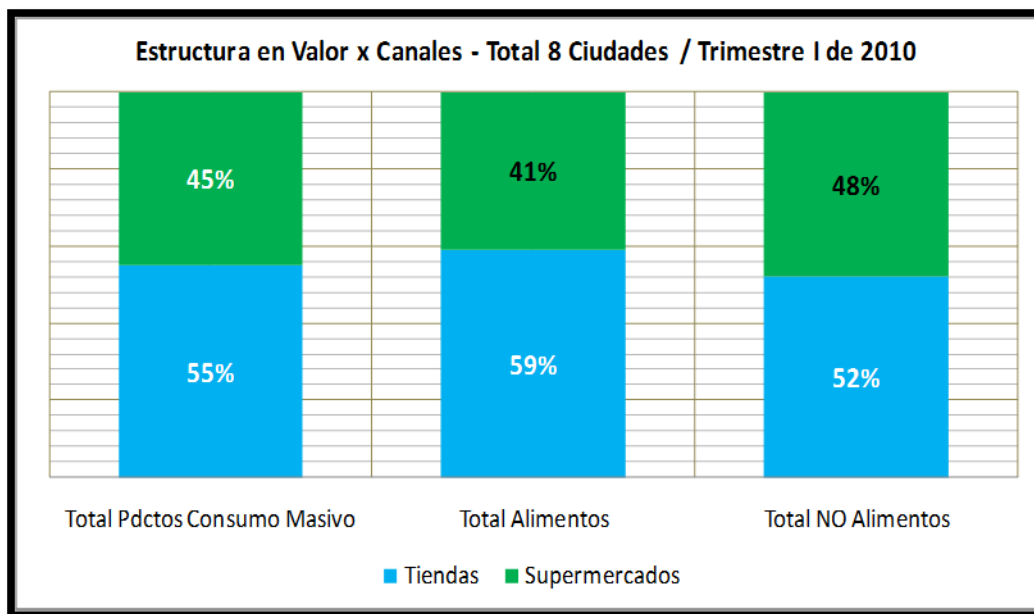


Ilustración 20 Importancia del canal tradicional, MEIKO- FENALCO, 2010.

#### ANEXO 6. TIPOS DE TIENDA.

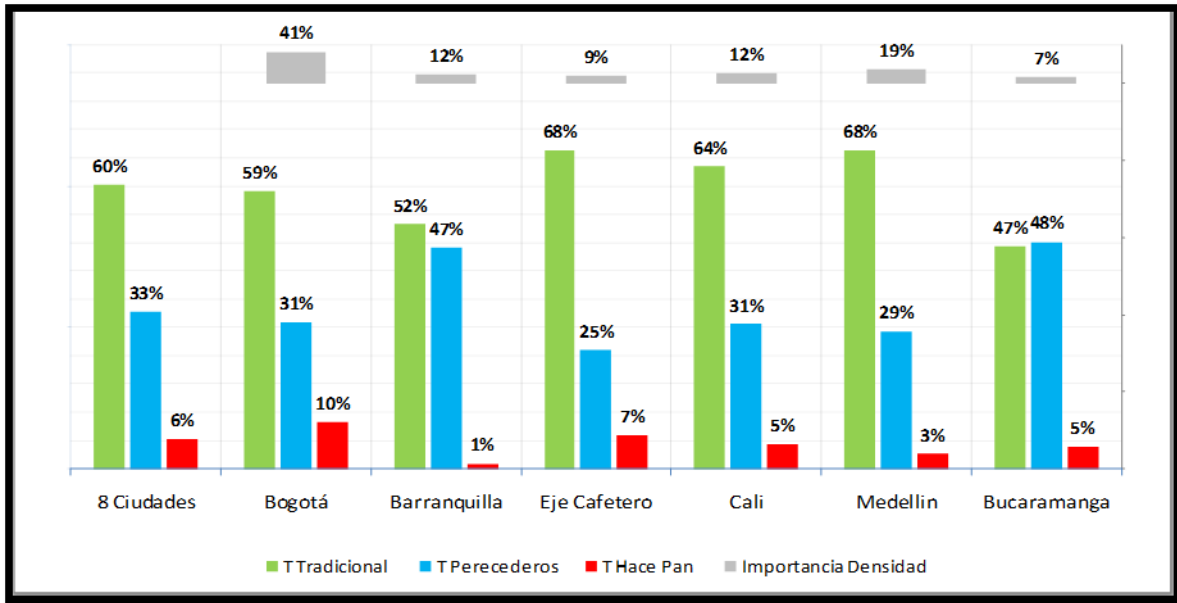


Ilustración 21 Tipos de tienda, MEIKO-FENALCO, 2010.

## ANEXO 7. CATEGORÍAS DE PRODUCTO POR TIPO DE TIENDA.

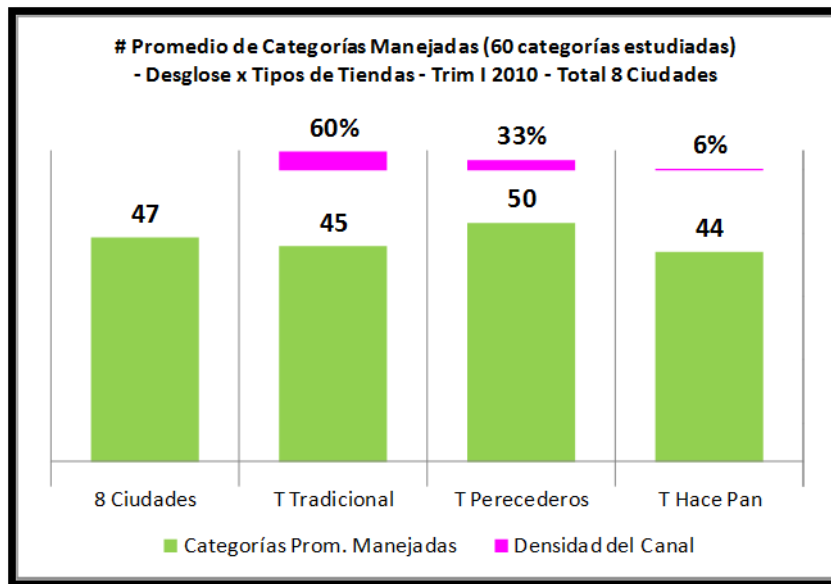


Ilustración 22 Categorías de productos por tipo de tienda, MEIKO-FENALCO, 2010.

**ANEXO 8. CANASTA DE ALIMENTOS Y NO ALIMENTOS POR TIPO DE TIENDA.**

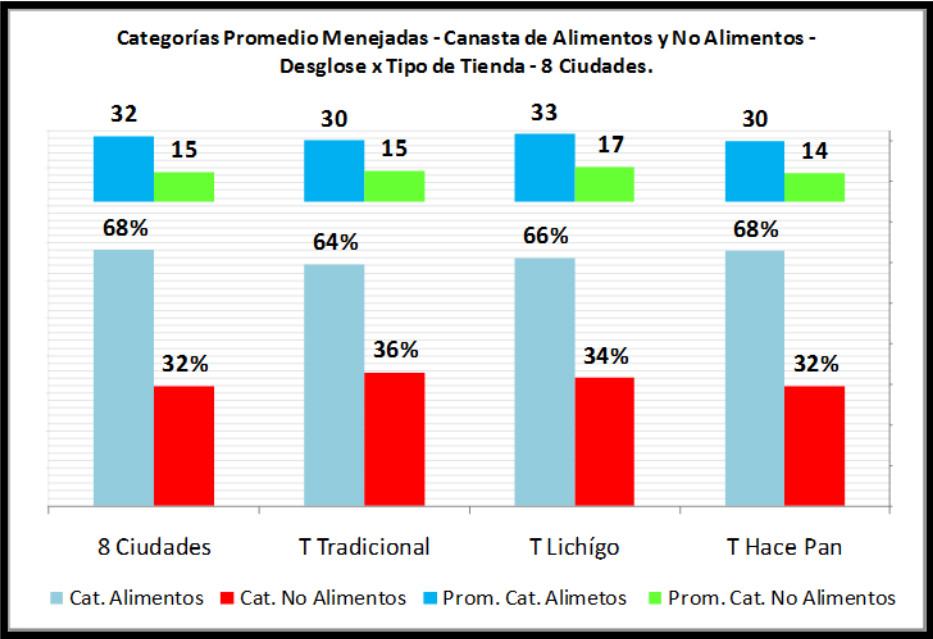


Ilustración 23 Canasta de Alimentos y No alimentos por tipo de tienda, MEIKO-FENALCO, 2010.

**ANEXO 9. VENTAS DIARIAS DECLARADAS (EN MILES).**

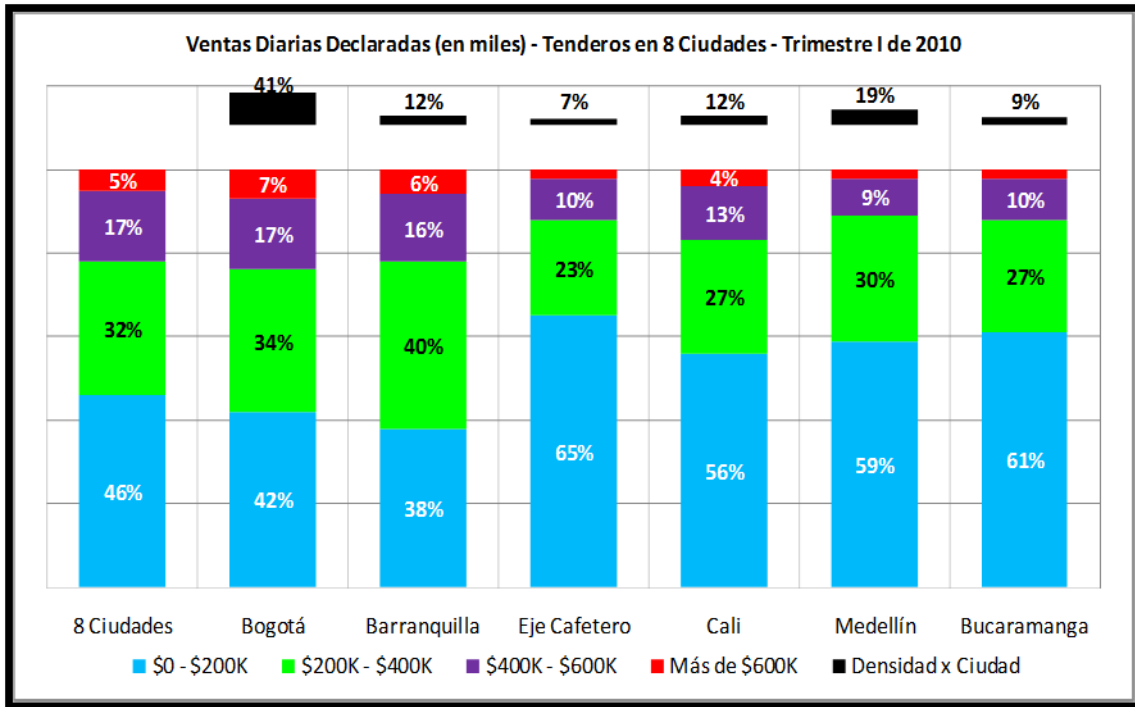


Ilustración 24 Ventas diarias declaradas (en miles), MEIKO-FENALCO, 2010.

### ANEXO 10. LA “BASE DE LA PIRÁMIDE” EN COLOMBIA.

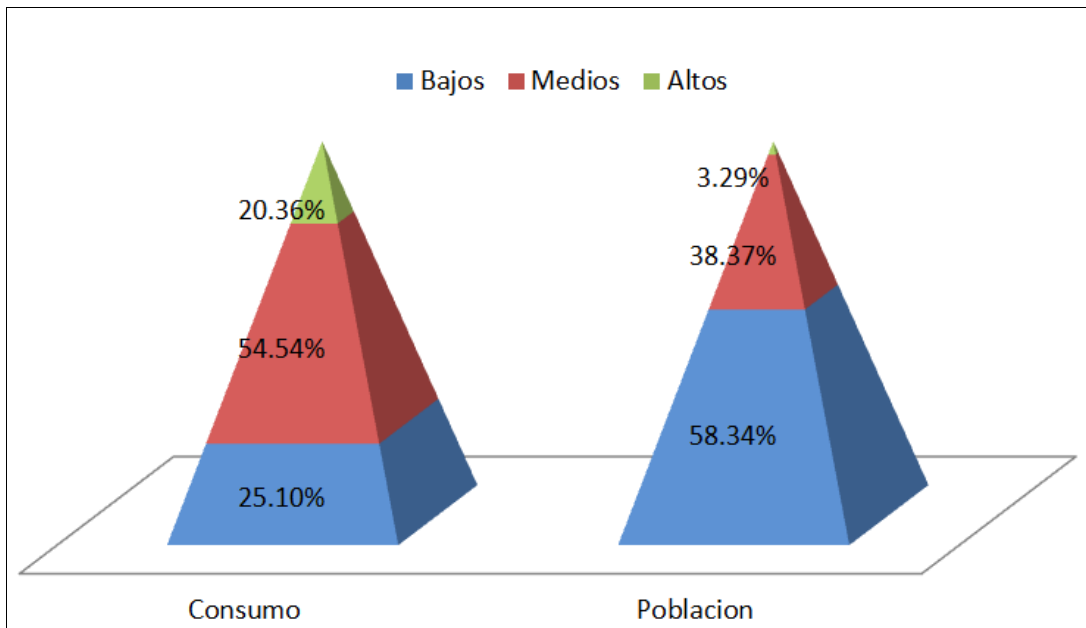


Ilustración 25 La “Base De La Pirámide” En Colombia, Consumetria Raddar, 2008.

**ANEXO 11. POCKETSHARE DE GRANDES GRUPOS POR NIVELES DE INGRESO.**

**Ilustración 26 Pocketshare De Grandes Grupos Por Niveles De Ingreso, Consumetria, 2008.**

**ANEXO 12. VENTAS ANUALES DE LAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO Y POPULARES.**

<b>EMPRESA</b>	<b>VENTA</b>
PASTOR JULIO DELGADO & CÍA.	\$ 131,066,000,000.00
DISTRICOMER	\$ 77,305,000,000.00
IBÁÑEZ CASTILLA & CÍA.	\$ 45,057,253,882.00
LIDERTIENDAS DISTRIBUCIONES	\$ 41,636,677,000.00
DISTRIALGUSTO	\$ 34,595,694,042.00
REPESANDER	\$ 33,932,364,752.00
IRMA GUTIÉRREZ DE CHINCHILLA	\$ 23,109,512,000.00
POPULARES	\$ 22,203,884,862.00
SURTIMARCAS	\$ 21,488,340,055.00
TOLOZA GUTIÉRREZ & CÍA.	\$ 19,023,290,000.00
SUPERMARCAS BUCARAMANGA	\$ 16,323,063,437.00
DISTRIBUCIONES GRANABASTOS	\$ 15,279,430,000.00
DISTRIBUIDORA NIKOLINA	\$ 15,019,206,437.00
DISTRIBUIDORA TROPISANDER	\$ 11,284,460,369.00
DISTRIBASTOS	\$ 9,826,793,682.00
TODO ASEO	\$ 9,765,580,611.00
SURTI-ORIENTE	\$ 7,483,799,008.00
LIDERMARCAS BUCARAMANGA	\$ 7,473,652,000.00
GARCÍA RINCÓN	\$ 7,173,580,000.00
SUPERVENTAS	\$ 4,816,176,404.00
LUIS FRANCISCO DURÁN & CÍA.	\$ 4,774,740,000.00
DISTRIBUIDORA KAREN	\$ 4,339,204,000.00
JONES ARANGO & CÍA.	\$ 4,181,750,000.00
DISPROAL	\$ 3,852,297,000.00
DISTRITAOL LTDA	\$ 3,550,382,000.00
DISTRIPALMA	\$ 3,234,273,000.00
REPRESENTACIONES ESPECIALES	\$ 1,783,994,000.00
COMERCIALIZADORA GLOBAL	\$ 1,597,191,000.00

Tabla 79 Ventas anuales de las distribuidoras de productos de consumo masivo y populares del AMB en el año 2009.

**ANEXO 13. MARGEN DE INTERMEDIACIÓN GENERAL POR AÑOS DE ALGUNAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO Y POPULARES.<sup>102</sup>**

AÑO	TROPIBOY		
	UTILIDAD BRUTA	COSTO DE VENTA	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN
2004	\$ 1,660,135.00	\$ 12,953,221.00	12.82%
2005	\$ 1,709,344.00	\$ 12,522,766.00	13.65%
2006	\$ 1,775,886.00	\$ 13,156,561.00	13.50%
2007	\$ 1,880,732.00	\$ 13,594,175.00	13.83%
2008	\$ 2,050,805.00	\$ 14,024,848.00	14.62%
2009	\$ 2,249,591.00	\$ 15,673,782.00	14.35%

Tabla 80 Margen de intermediación general por año para la distribuidora Tropiboy.

AÑO	SURTIORIENTE		
	UTILIDAD BRUTA	COSTO DE VENTA	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN
2006	\$ 670,249.00	\$ 5,062,181.00	13.24%
2007	\$ 697,474.00	\$ 5,472,860.00	12.74%
2008	\$ 708,365.00	\$ 5,702,046.00	12.42%
2009	\$ 902,786.00	\$ 6,581,013.00	13.72%

Tabla 81 Margen de intermediación general por año para la distribuidora Surtioriente.

AÑO	DISTRICOMER BUCARAMANGA		
	UTILIDAD BRUTA	COSTO DE VENTA	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN
2006	\$ 4,491,804.00	\$ 53,275,667.00	8.43%
2007	\$ 6,064,795.00	\$ 58,269,690.00	10.41%
2008	\$ 6,682,440.00	\$ 56,147,542.00	11.90%
2009	\$ 6,760,316.00	\$ 70,544,942.00	9.58%

Tabla 82 Margen de intermediación general por año para la distribuidora Districomer Bucaramanga.

AÑO	LIDERTIENDAS		
	UTILIDAD BRUTA	COSTO DE VENTA	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN
2004	\$ 4,110,392.00	\$ 15,746,542.00	26.10%
2005	\$ 4,050,989.00	\$ 16,490,772.00	24.57%
2006	\$ 4,222,862.00	\$ 18,994,792.00	22.23%
2007	\$ 4,941,838.00	\$ 22,774,083.00	21.70%
2008	\$ 6,112,860.00	\$ 27,730,770.00	22.04%
2009	\$ 6,241,639.00	\$ 33,987,749.00	18.36%

Tabla 83 Margen de intermediación general por año para la distribuidora Lidertiendas.

<sup>102</sup> Las Cifras de las Utilidades Brutas y Costos de Ventas están en miles de pesos.

AÑO	PASTOR JULIO DELGADO		
	UTILIDAD BRUTA	COSTO DE VENTA	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN
2004	\$ 7,166,705.00	\$ 58,503,491.00	12.25%
2005	\$ 8,900,864.00	\$ 64,826,577.00	13.73%
2006	\$ 9,897,787.00	\$ 79,436,305.00	12.46%
2007	\$ 11,132,238.00	\$ 84,680,869.00	13.15%
2008	\$ 14,139,552.00	\$ 100,831,772.00	14.02%
2009	\$ 16,148,385.00	\$ 114,917,526.00	14.05%

Tabla 84 Margen de intermediación general por año para la distribuidora Pastor Julio Delgado.

AÑO	POPULARES		
	UTILIDAD BRUTA	COSTO DE VENTA	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN
2004	\$ 4,704,517.00	\$ 12,940,440.00	36.36%
2005	\$ 4,678,487.00	\$ 13,131,735.00	35.63%
2006	\$ 5,046,391.00	\$ 15,724,425.00	32.09%
2007	\$ 5,605,243.00	\$ 12,721,081.00	44.06%
2008	\$ 6,907,764.00	\$ 17,093,491.00	40.41%
2009	\$ 6,803,934.00	\$ 15,399,951.00	44.18%

Tabla 85 Margen de intermediación general por año para la distribuidora Populares.

AÑO	TROPISANDER		
	UTILIDAD BRUTA	COSTO DE VENTA	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN
2004	\$ 1,016,381.00	\$ 7,818,798.00	13.00%
2005	\$ 971,055.00	\$ 7,426,514.00	13.08%
2006	\$ 1,072,567.00	\$ 7,786,840.00	13.77%
2007	\$ 1,076,712.00	\$ 7,639,238.00	14.09%
2008	\$ 1,429,609.00	\$ 9,450,742.00	15.13%
2009	\$ 1,559,176.00	\$ 9,725,285.00	16.03%

Tabla 86 Margen de intermediación general por año para la distribuidora Tropicander.

AÑO	JONES ARANGO		
	UTILIDAD BRUTA	COSTO DE VENTA	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN
2004	\$ 361,320.00	\$ 3,274,681.00	11.03%
2005	\$ 406,540.00	\$ 3,392,466.00	11.98%
2006	\$ 453,183.00	\$ 3,659,665.00	12.38%
2007	\$ 494,688.00	\$ 3,687,059.00	13.42%
2008	\$ 424,143.00	\$ 2,891,672.00	14.67%
2009	\$ 308,112.00	\$ 2,763,452.00	11.15%

Tabla 87 Margen de intermediación general por año para la distribuidora Jones Arango.

AÑO	TODO ASEO		
	UTILIDAD BRUTA	COSTO DE VENTA	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN
2004	\$ 769,891.00	\$ 3,496,740.00	22.02%
2005	\$ 1,006,253.00	\$ 4,587,091.00	21.94%
2006	\$ 1,110,642.00	\$ 5,650,574.00	19.66%
2007	\$ 1,424,616.00	\$ 6,565,127.00	21.70%
2008	\$ 1,641,090.00	\$ 7,030,492.00	23.34%
2009	\$ 1,835,050.00	\$ 7,930,531.00	23.14%

Tabla 88 Margen de intermediación general por año para la distribuidora Todo Aseo.

AÑO	DISTRIALGUSTO		
	UTILIDAD BRUTA	COSTO DE VENTA	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN
2004	\$ 2,007,749.00	\$ 18,298,635.00	10.97%
2005	\$ 3,152,762.00	\$ 20,922,257.00	15.07%
2006	\$ 3,785,255.00	\$ 23,544,687.00	16.08%
2007	\$ 3,887,610.00	\$ 23,691,786.00	16.41%
2008	\$ 4,851,628.00	\$ 30,034,082.00	16.15%
2009	\$ 4,662,672.00	\$ 29,933,022.00	15.58%

Tabla 89 Margen de intermediación general por año para la distribuidora Distrialgusto.

AÑO	DISPROAL		
	UTILIDAD BRUTA	COSTO DE VENTA	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN
2005	\$ 321,895.00	\$ 1,550,171.00	20.77%
2006	\$ 447,546.00	\$ 2,247,879.00	19.91%
2007	\$ 671,621.00	\$ 2,976,133.00	22.57%
2008	\$ 637,832.00	\$ 3,144,239.00	20.29%
2009	\$ 580,301.00	\$ 3,271,996.00	17.74%

Tabla 90 Margen de intermediación general por año para la distribuidora Disproal.

#### ANEXO 14. NUMERO PROMEDIO DE CLIENTES ATENDIDOS POR VENDEDOR.

EMPRESA	VENEDORES	CLIENTES	CLIENTES/VENDEDOR
SURTIORIENTE	12	3357	280
TROPIBOY	23	3363	146
TROPIABASTOS	69	3500	51
JOHN RESTREPO			
DISTRITO BOGOTA	148	21924	148
DISTRITO CALI	100	11020	110
DISTRITO MEDELLÍN	128	14948	117
		<b>PROMEDIO</b>	<b>142</b>

Tabla 91 Promedio del número de clientes atendidos por vendedor

**ANEXO 15. INFORME DE LA VISITA A LA FUNDACIÓN CARVAJAL.**

**CENTRO DE ACOPIO PARA TENDEROS FARO**

# Visita a la Fundación Carvajal

---

**Red de Tenderos Asociados**

**Diego Andrés Rodríguez Pérez**

**02/12/2010 – 03/12/2010**

Informe general de la visita a la Fundación Carvajal en la aplicación de benchmarking del proyecto Red de Tenderos Asociados en la ciudad de Cali.

# FUNDACIÓN CARVAJAL

“No puede haber una empresa sana en un medio social enfermo, porque tarde o temprano los males del medio repercuten en su desempeño. Por eso, el empresario responsable debe necesariamente comprometerse en la solución de los problemas sociales”

Manuel Carvajal Siniestra, 1960.

La **Fundación Carvajal**, es una organización sin ánimo de lucro creada en 1961 mediante la donación que hizo la familia Carvajal del 23% de las acciones del grupo Carvajal a la Fundación, convirtiéndola en su mayor accionista con el propósito de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas del Valle del Cauca (Colombia).

Actualmente la Fundación desarrolla intervenciones en el Distrito de Aguablanca (Comunas 13, 14 y 15) y Zona de Ladera (Comuna 18 y Corregimiento de Montebello) de la ciudad de Santiago de Cali y en 14 municipios del Valle del Cauca a través de proyectos y programas de generación de ingresos, educación y vivienda que se ejecutan bajo alianzas con entidades del sector público y privado.

## 1. PROGRAMAS

- Diseña e implementa los programas directamente en zonas de prioridad social.
- Promueve el empoderamiento en las comunidades.
- Facilita la articulación entre la comunidad y los sectores públicos, privados y educativos.

- No reemplaza al Estado en sus obligaciones.
- Opera en zonas donde inicialmente hay poca o ninguna presencia de otros actores.
- Implementa programas sociales integrales con énfasis en generación de ingresos, pues considera que las falencias existentes en el país se subsanan atacando integralmente las carencias.
- Mide el impacto de los programas para poder evaluar sus beneficios, mejorarlos y replicarlos en otras partes del país y del exterior

## **2. MISIÓN**

La Fundación Carvajal será órgano de justicia social y de caridad cristiana y expresión de anhelo de solidaridad de los colombianos.

## **3. VISIÓN**

La Fundación Carvajal ha contribuido con el desarrollo socioeconómico y la reducción de la pobreza en las diferentes comunidades asentadas en los territorios donde actúa, a través de intervenciones integrales replicables y en alianza con instituciones públicas y privadas del orden nacional e internacional, articulando principalmente iniciativas de generación de ingresos, vivienda y medio ambiente, educación y cultura; posibilitando cambios incluyentes, empoderamiento y actitudes nuevas de auto gestión en las familias y los colectivos sociales.

## **4. RESEÑA HISTÓRICA**

### **4.1. 1961 Nace la fundación Hernando Carvajal B.**

La familia Carvajal crea la Fundación evocando “la memoria de Manuel Carvajal Valencia, que inspiro e hizo posible su iniciación; de Micaela Borrero de Carvajal, que colaboro con la solicitud ejemplar en sus comienzos de Hernando Carvajal Borrero, a quienes todo en título de gratitud, reconocieron el impulso primordial y

definitivo, con que puso las bases sobre las cuales descansan los posteriores desarrollos”.

#### **4.2. 1962 Centros Parroquiales**

La Fundación acoge el llamado de la arquidiócesis de Cali para trabajar por las comunidades menos favorecidas. Durante 20 años construye y administra cinco centros parroquiales los cuales ofrecían servicios básicos que incluían educación primaria y secundaria con capacitación técnica, atención médica, actividades culturales y recreativas, venta de alimentos y medicinas a precios especiales, educación de adultos, y educación para la vida familiar y la paternidad responsable.

#### **4.3. 1976 Programas de Acción Familiar**

Con el apoyo de la Fundación Misericordiosa de Alemania, la Fundación Carvajal implementa el programa de acción familiar a nivel nacional, en donde toma a la familia como eje central del desarrollo social.

#### **4.4. 1977 Fundación Carvajal**

El consejo administrativo crea la Fundación Carvajal que asume la totalidad de las acciones que venía desarrollando la Fundación Hernando Carvajal B. Su primera sede se ubicó en el tradicional barrio Centenario de Cali. Además comenzó a ejecutar su programa de micro-empresas.

#### **4.5. 1978 Apoyo a los Microempresarios**

Se crea el programa DESAP, hoy conocido como “Desarrollo Empresarial”, con el ánimo de estimular procesos de generación de ingresos y autoempleo. El programa es pionero en Colombia y se replica a nivel nacional e internacional. En 1987 amplía su cobertura al sector rural a través de programas agroindustriales.

#### **4.6. 1979 Emisora HJSA**

Con el objetivo de incentivar y divulgar procesos culturales en Cali y el Valle del Cauca, se crea la Emisora HJSA, especializada en música clásica y folclor Colombiano y latinoamericano.

#### **4.7. 1980 Educación como estrategia de cambio**

La Fundación adopta un modelo de empoderamiento de la comunidad, brindando herramientas y desarrollando habilidades con las cuales la comunidad pueda defenderse por sí misma. Todo esto, tomando la educación como eje transversal de todos sus programas.

#### **4.8. 1982 Presencia en el distrito de Aguablanca**

Una vez cumplida su misión en los centro parroquiales, la fundación entrega responsabilidad a la Arquidiócesis de la ciudad y crea el primer banco de materiales en el barrio el Poblado de Aguablanca, un asentamiento subnormal recién creado, con 300.000 habitantes viviendo en condiciones de extrema pobreza, una zona deprimida a la que llegan las migraciones del suroccidente colombiano para asentarse de manera informal. Este banco da inicio a la estrategia de los centros de servicios comunitarios.

#### **4.9. 1983 Programas de Vivienda y Medio Ambiente Urbano**

La primera decisión que tomo la Fundación para apoyar a la gente en el proceso de levantar su vivienda fue abrir los “Bancos de materiales de construcción” que se trataron de bodegas donde se vendían los materiales al costo. Asimismo se firmaron convenios con las facultades de arquitectura. Gracias a la experiencia obtenida en los Bancos de Materiales para la construcción, surge el programa de vivienda como respuesta a la necesidad de la comunidad de obtener apoyo profesional en la consecución de sus viviendas, en la autoconstrucción de las mismas o en procesos de mejoramiento.

#### **4.10. 1984 Nueva sede El Vallado**

Se construye un nuevo Banco de Materiales para la construcción que da pie a la creación de un segundo centro de Servicios Básicos Comunitarios en el barrio El Vallado.

#### **4.11. 1986 Unidad de Educación**

Como respuesta a la necesidad de mejorar la calidad y cobertura de la educación, nace la unidad de Educación, brindando capacitación a docentes de instituciones educativas y grupos comunitarios. Posteriormente el programa crea la estrategia de Centrales Didácticas (1992) que hoy cuenta con tres sedes en el distrito de Aguablanca.

#### **4.12. 1991 Nueva sede La Casona**

Ubicado en el barrio Manuela Beltrán, ubicado en el Distrito de Aguablanca, este centro de Servicios Básicos entra a complementar la atención brindada en El Poblado y El Vallado, y se logra así cubrir la totalidad de las comunas 13, 14 y 15.

#### **4.13. 1998 Red de bibliotecas Públicas y Comunitarias**

En la alianza con la Secretaria de Cultura y Turismo de Cali, la Fundación Carvajal asume la administración y el fortalecimiento de la Red de Bibliotecas Públicas, a través de la construcción de políticas educativas y culturales con base en el acceso de la información. Hoy dicha red está conformada por 52 centros.

#### **4.14. 1999 Reconstrucción de Armenia**

Como expresión de la solidaridad ante la tragedia ocurrida a raíz del terremoto de Armenia, la Fundación Carvajal participa en el proceso de reconstrucción a través de programas de Vivienda y de centros vitales para la comunidad en el eje cafetero, trabajando de la mano con el Fondo para la reconstrucción del Eje Cafetero, Forec.

#### **4.15. 2003 Atención a Discapacitados**

Gracias al aporte de instituciones como Children of the Andes, IBM, Secretaria de Salud Municipal y la Corporación para la Rehabilitación del Valle del Cauca, la Fundación Carvajal da un paso importante al abrir una sala para discapacitados en las instalaciones de la Central Didáctica de El Vallado, fiel a su propósito de crear programas incluyentes y participativos.

#### **4.16. 2005 Centro de Desarrollo Productivo de Alimentos**

Gracias al apoyo de “Actec Un Metier pour tous”, de Belgica, y la Fundación Limmat de Suiza, se inaugura el CDP en el Poblado como estrategia para fortalecer técnica y administrativamente a los microempresarios del sector de alimentos. Todo esto por medio de Capacitaciones y Cursos que se dictan en las instalaciones.

#### **4.17. 2006 Ingreso a la zona de Ladera**

Se toma la decisión por parte del Consejo Administrativo de la Fundación de ingresar a trabajar en la zona de ladera de Cali en la Comuna 18 y el Corregimiento de Montebello como zonas de alta prioridad social en la ciudad

#### **4.18. 2007 Recuperación paisajística de Canales**

La Fundación Carvajal, en alianza con Emcali, pone en marcha un plan de recuperación y mejoramiento de las condiciones ambientales, físicas y urbanísticas en las zonas de protección de los canales de aguas lluvias de Cali. Todo esto con un importante eje transversal que fue la participación y empoderamiento de la comunidad durante el desarrollo de toda la intervención.

#### **4.19. 2008 Negocios Inclusivos**

La Fundación comienza un proceso de vinculación de la población en condiciones de vulnerabilidad a la economía formal. Dándole una oportunidad a reinsertados, personas con discapacidad y personas que pertenecen a diferentes etnias.

Con todo esto se logra la inclusión a diferentes empresas, así como la conformación de negocios propios contando siempre con el acompañamiento social que brinda la Fundación en todos sus proyectos.

#### **4.20. 2009 Nuevo Centro de Servicios Comuna 18**

Con el fin de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la población en la Comuna 18, la Fundación Carvajal inicio la primera semana de marzo de 2009 la construcción de un Centro de Servicios, similar a los que administra desde hace veinte años en el Distrito de Aguablanca.

En el Centro Comunitario se implementaran procesos de capacitación y acompañamiento socio empresarial, formación en oficios en escuelas talleres y se desarrollara el modelo de atención integral a los empresarios de la zona, también se intervendrá en educación para la primera infancia.

## **5. PROGRAMAS**

La Fundación Carvajal preocupándose por el desarrollo social en las comunidades vulnerables, ejecuta programas y proyectos, a través de las siguientes líneas de acción.

### **5.1. Educación**

A través de alianzas que buscan complementar los esfuerzos de agencias gubernamentales y no gubernamentales, dirige sus esfuerzos al desarrollo de procesos de mejoramiento de la calidad de la educación y a facilitar el acceso a ésta por parte de las comunidades vulnerables de Cali y el Valle del Cauca.

## **5.2. Vivienda y Entorno Urbano**

La Fundación Carvajal fomenta desde mediados de los años 80 la construcción de soluciones de viviendas a familias de escasos recursos a través de autoconstrucción dirigida en Cali y el Valle del Cauca.

## **5.3. Proyectos Corporativos**

La intervención social, cualquiera que sea el territorio, cuenta con criterios únicos y una carta de navegación común, que se ajusta a los diferentes procesos y facilita el registro de una información valiosa para las intervenciones presentes y futuras.

### **5.3.1. Generación de ingresos**

Esta es la línea de acción que más nos interesa de la fundación y por la cual fue motivo de la visita. Los programas de generación de ingresos tienen como objetivo generar y promover modelos de intervención que contribuyan al desarrollo local de un territorio a través de la población beneficiaria de la Fundación Carvajal. Para ello ofrece una serie de programas especializados que buscan apoyar a grupos poblacionales en las distintas etapas de sus proyectos productivos. Actualmente el programa tiene presencia en el Distrito de Aguablanca, Comuna 18, Corregimiento de Montebello en Cali y en la zona rural de 18 municipios del Valle del Cauca.

#### **5.3.1.1. Misión de la Unidad**

Gestionar y operar programas que mejoren las capacidades locales, la productividad, la competitividad y la inserción en el mercado de los actuales y potenciales micros y pequeños empresarios urbanos y rurales del Valle del Cauca para el mejoramiento de sus ingresos y empleo.

#### **5.3.1.2. Estrategias**

- Orientar desde el mercado.
- Fomentar enfoques asociativos.
- Gestionar alianzas (públicas y privadas).

- Implementar una alta intervención al inicio con retiro gradual.
- Construir participativamente modelos de intervención social.
- Desarrollar y fortalecer capacidades locales.

Para cumplir los objetivos de este programa realiza acciones en el marco de cuatro líneas estratégicas:

### **Creación y Fortalecimiento de unidades productivas**

Dirigido a empresarios individuales o colectivos, donde el objetivo es mejorar la productividad y competitividad de sus negocios a través de procesos de formación administrativa, técnica y social.

Los componentes de esta línea son:

- Espíritu empresarial y creación de empresas
- Gerencia para pequeñas empresas
- Asesoría técnica y empresarial
- Atención a microempresarios de alimentos
- Fortalecimiento a red de tenderos

### **Fortalecimiento agroindustrial**

La Fundación Carvajal adelanta proyectos agroindustriales con enfoque de encadenamiento productivo propiciando la generación de ingresos, la asociatividad y el fortalecimiento del tejido social en la zona rural del Valle del Cauca, en torno al desarrollo de Uva Isabella, Ají picante y Mora.

Con el ánimo de contribuir a la inserción social y económica de las poblaciones en situación de desplazamiento y otras comunidades vulnerables, la Fundación Carvajal adelanta, con el apoyo de Fomipyme, la Organización Internacional de las Migraciones – OIM y la Umata de Dagua, un programa de atención integral

basado en la puesta en marcha de proyectos productivos. El programa trabaja con las familias en cuatro áreas:

- Atención psicoafectiva.
- Capacitación empresarial.
- Formación en oficios.
- Puesta en marcha de unidades productivas.

### **Asesoría en Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Promover en el sector empresarial público y privado la generación de oportunidades para comunidades vulnerables marginadas mediante esquemas de negocios inclusivos.

Para ello la Fundación Carvajal ofrece a empresas privadas y públicas una orientación hacia la buena aplicación de sus programas de Responsabilidad Social. Esto puede incluir desde un diagnóstico socioeconómico de una población, hasta el diseño y ejecución de proyectos y programas de desarrollo social y económico destinados a cumplir con los objetivos de la empresa.

Entre los usuarios de este servicio se encuentran instituciones como: Unilever, Pavco, Empresas de Servicios Públicos de Cali (Emcali), Instituto de Bienestar Familiar (ICBF), Sociedad Portuaria de Cartagena, Club Farallones, Hoteles Estelar e Ingenios del Valle del Cauca.

### **Turismo rural - Destino paraíso**

Conjuntamente con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Gobernación del Valle del Cauca, por intermedio de la Secretaría Departamental de Cultura y Turismo, las alcaldías de Ginebra, El Cerrito, Guacarí y Palmira, las Cámaras de Comercio de Cali, Palmira y Buga, la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca (Comfandi) y el Ingenio Providencia,

se firmó un convenio interinstitucional para implementar un proyecto de desarrollo turístico rural en el Centro del Valle del Cauca denominado “Destino Paraíso”.

Este proyecto busca crear y fortalecer a 600 microempresas que ofrecen servicios turísticos en gastronomía, turismo de aventura, cultura y ecoturismo, entre otros. La oferta de los empresarios se articula en paquetes turísticos que les muestren a los turistas de Colombia y el mundo la belleza de la región, la tradición de nuestras culturas y la hospitalidad de nuestra gente en un nuevo destino turístico.

### **Proyectos y Programas de la Unidad de Desarrollo Empresarial**

- Centro de Desarrollo Productivo de Alimentos (CDPA).
- Red de Tenderos Asociados (RTA).
- Recuperación paisajística de Canales.
- Seguridad Alimentaria – RESA.
- Encadenamientos Productivos Rurales.
- Turismo en el Destino Paraíso.
- Proyecto Reintegrados – Alta Consejería para la Reintegración (ACR) y Monsanto Fund.
- Coolimva - Cooperativa de limpieza.
- Hoja de Caña.
- Negocios Inclusivos.

## **RED DE TENDEROS ASOCIADOS (RTA)**

Como se mostraba anteriormente este programa pertenece a la línea de acción de “Generación de Ingresos” y el motivo de la visita a la Fundación Carvajal los días 02 y 03 de Diciembre de 2010. La Fundación Carvajal en el año 2004, presenta al Banco Interamericano de Desarrollo - BID, un proyecto para fortalecer a los tenderos del Distrito de Aguablanca y mejorar sus condiciones de vida en temas de salud, educación, recreación y mejora de sus ingresos. A partir de ese momento se promueve la constitución de una red de tenderos, mediante un esquema que los agremie, represente y los fortalezca como empresarios.

La Cooperativa Red de Tenderos Asociados se constituye en diciembre del año 2005, con 86 tenderos que toman la decisión de unirse para mejorar sus condiciones y las de sus familias, a través de tres componentes: constitución de una figura asociativa, desarrollo de servicios empresariales y sociales y de sistemas eficientes de distribución. Desde entonces, el proyecto se ha propuesto crear mecanismos de cooperación sostenible en donde los tenderos se benefician al aumentar su poder de negociación, lo que les permite establecer pactos, alianzas y mayores descuentos con proveedores comerciales y de salud.

El desarrollo de servicios que la RTA proporciona a sus socios incluye el acceso de los tenderos asociados en la Red a la Seguridad Social para que tengan cobertura en salud, pensiones y riesgos laborales; el acceso a otro tipo de servicios sociales a través de convenios con otras entidades; y finalmente, el acceso a servicios de desarrollo empresarial. Por último se busca optimizar los mecanismos de provisión de productos para la venta en las tiendas, lo cual redundará en una mejora en los precios y la variedad de todos los productos de la canasta básica ofrecidos por los tenderos socios de la RTA.

La intervención de la cooperativa en los procesos de capacitación y asesoría está orientada a fortalecer al tendero in situ, de acuerdo a las necesidades de la tienda.

La Cooperativa Red de Tenderos Asociados, a través de las proveedurías de tenderos de la Fundación Carvajal, desarrolla una actividad comercial con reconocidos proveedores, quienes han venido apoyando el proceso asociativo de los tenderos del Distrito de Aguablanca, buscando permanentemente mejorar las condiciones económicas y comerciales de estos.

### **1. Población atendida**

En 2008, 532 tenderos de las comunas 13,14 15,16 y 21 de la ciudad de Cali se beneficiaron del proyecto.

### **2. Logros del proyecto**

El proyecto RTA logró constituir una figura asociativa (Cooperativa Multiactiva de Tenderos de Aguablanca en Acción – RTA), con 532 asociados y desarrolló servicios empresariales a través de la capacitación (460 tenderos), asesoría empresarial (295 tenderos) y asesoría técnica (Retail a 290 tenderos). Estos procesos de fortalecimiento generaron un cambio empresarial entre los tenderos dando como resultado:

- Incremento en ventas a los tenderos en el 30,5%.
- 91 créditos por valor de \$608.450.000 en alianza con entidades de crédito como Finamérica y Procredit.
- 134 tenderos beneficiados de servicios de seguro funerario y de vida.
- 437 tenderos capacitados mediante alianza con la Secretaría de Salud Pública Municipal de Santiago de Cali, donde el 92% de los tenderos accedió a seguridad social.

### **3. Requisitos de ingreso a la Cooperativa**

- La tienda debe ser la principal actividad económica
- Diligenciar el formulario de inscripción
- 2 Fotos tamaño carnet

- Fotocopia de la cedula de ciudadanía
- Fotocopia del documento de identidad de los beneficiarios
- Aporte de la inscripción \$18.500
- Aporte mensual \$15.500

## 4. Servicios

### 4.1. Servicios de educación

**4.1.1. Capacitaciones:** Capacitación con la Fundación Carvajal en temas empresariales y sociales para el asociado.

**4.1.2. Asesoría personalizada en costos y contabilidad:** Identificación del margen de contribución, gastos, punto de equilibrio y utilidad promedio de la tienda. Asesoría en su negocio para conocer la situación financiera de la tienda, registro de sus cuentas y análisis de sus estados financieros.

**4.1.3. Asesoría personalizada en mercadeo:** Asesoría en Retail: Asesoría personalizada en exhibición, distribución del espacio de acuerdo a la capacidad de cada negocio, armando de surtido y manejo de POP, análisis de oportunidades, buscando el aumento de ventas y un mayor impacto hacia el consumidor.

### 4.2. Servicios de salud

**4.2.1. PRO-ORAL:** Presentando su carné puede obtener descuentos de hasta el 50% en los diversos servicios de la entidad.

**4.2.2. Clínica odontológica BOKA:** Consulta para valoración diagnóstica totalmente gratis

### 4.3. Servicios de recreación

**4.3.1. Corporación para la recreación popular:** Mostrando el carné se puede obtener descuentos hasta del 20% en las entradas a las diferentes unidades recreativas de toda la ciudad.

**4.3.2. Comfandi:** Precios preferenciales en todos los centros recreativos y en los centros vacacionales presentando el carné.

## **5. Convenios**

### **5.1. Entidades gubernamentales**

**5.1.1. Cámara de comercio:** Consultorio Jurídico: Brindan al asociado asesoría jurídica para el negocio.

**5.1.2. Representación del gremio:** Representar a los asociados para la defensa y denuncia ante los poderes gubernamentales anomalías y extralimitaciones de los funcionarios públicos

### **5.2. Empresas privadas**

**5.2.1. FRIOMIX:** Precio preferencial para la compra de equipos de frío, mejorando el consumo de energía en su negocio, para obtener el descuento e información por medio de la cooperativa.

## **6. ASPECTOS RELEVANTES EN LA VISITA A LA FUNDACIÓN.**

A la llegada a la fundación la comitiva de la Junta promotora del centro de acopio FARO integrada por los socios: Juan Carlos Ordoñez, Hugo Rovira, Elida Hernández y Sergio Mendoza; el director del proyecto José Humberto Beltrán y el Ingeniero Diego Rodríguez; se reúnen con la Directora del departamento de Desarrollo Empresarial de la Fundación Carvajal, María Emma Jaramillo y el director de la RTA (Red de tenderos Asociados) Carlos Fernando Torres.

El proyecto del Centro de Acopio para tenderos FARO fue el primer aspecto mostrado durante dicha reunión, en donde se mostró en detalle la problemática a la que se enfrentan los tenderos del AMB, la alternativa de solución propuesta, el modelo de negocio y los beneficios generados para todos los stakeholders involucrados en el proyecto.

Posteriormente el Doctor Carlos Fernando Torres, procede a mostrarnos en que consiste el proyecto y se discuten varias problemáticas presentadas en el proyecto RTA.

El objetivo de la Fundación se centra en mejorar la calidad de vida de las familias vulnerables de la ciudad de Cali en las comunidades de: El distrito de Aguablanca, en la Zona de Ladera de Cali y otras zonas del Valle del Cauca.

El proyecto RTA no tiene como fin mejorar las condiciones de los tenderos de dichas zonas, si no que por medio de ellos mejorar las condiciones de toda la comunidad. Los productos de la canasta familiar en dichas zonas eran los más costosos en toda el área metropolitana de la ciudad de Cali, debido a factores como la inseguridad que impedía que varias distribuidoras llegaran hasta las tiendas del sector y por ende aumentara la intermediación aumentando de esta manera el precio de los productos.

La RTA creo una proveeduría cuyo objetivo es abastecer a las tiendas de barrio de las zonas de influencia vendiendo los productos que se comercializan en las tiendas a un precio mucho menor al de las distribuidoras, aplicando un margen de intermediación mucho menor que apenas alcanza para cubrir los gastos operativos. Se crea una cooperativa en donde se afilian los tenderos pertenecientes a la zona de influencia, son carnetizados y perfilados, con el fin de que solo se beneficien aquellos que verdaderamente lo necesitan.

El tendero beneficiado podría entonces tomar tres posibles alternativas de comportamiento respecto a los beneficios recibidos por la RTA: la primera y menos favorable es que no modifique su precio de venta, ganando por lo tanto un margen mucho mayor por cada producto vendido, beneficiándose únicamente el tendero más no el consumidor final; la segunda es que baje sus precios manejando el mismo margen de intermediación, de esta manera el consumidor final se vería altamente beneficiado, y probablemente los ingresos del tendero se mantengan; y la tercera y más equilibrada es que maneje un margen de intermediación intermedio que lo beneficie tanto al tendero como al consumidor final.

La fundación trabajo con los tenderos brindándoles capacitaciones para que se concientizaran y aplicaran buenas políticas en la administración de los precios de venta. Como resultado de dicho proceso, actualmente dichas zonas de influencia, los productos pertenecientes a la canasta familiar son los más económicos en toda el área metropolitana de la ciudad de Cali.

Como resultado de dicho proceso, la calidad de vida de dichos sectores ha mejorado, mejorando sus niveles de seguridad y permitiendo el desarrollo de otros programas de desarrollo en la comunidad.

De manera muy sorpresiva durante la reunión, nos percatamos de diferentes problemas que se presentaban con los tenderos vinculados a la RTA y que se creían eran particulares para los tenderos del AMB. Ejemplo de ellos, la alta desconfianza que se presentaba al inicio del proyecto debido a su desconocimiento.

Entre los aspectos que marcaron el éxito del proyecto encontramos que el servicio al cliente, las buenas condiciones de negociación, el respaldo de la fundación, el desarrollo de marcas propias y el apoyo de la caja de compensación “Comfandi” fueron esenciales en el desarrollo.

Respecto al manejo de los productos, se recalcó el desarrollo de productos de marca propia y un alto nivel de desagregación del producto que permita ser asequible tanto al bolsillo del tendero como el consumidor final.

En los inicios del proyecto, algunos proveedores negaron su apoyo, y sin saber no perjudicaron a la fundación, sino a ellos mismos; esto porque el proyecto ayudo a que los productos de los proveedores llegaran a zonas donde no tenían cubrimiento, por lo tanto los proveedores que apoyaron el proyecto, aumentaron su participación en el mercado y sus ventas.

Como recomendaciones a nuestro proyecto recalcaron el tamaño de las tiendas. Es importante que el proyecto en sus inicios se oriente más a tiendas de ventas altas, para que con su empuje ayuden al desarrollo del proyecto y posteriormente se puedan vincular tiendas de perfiles de ventas muchos menores.

El tema de la gobernabilidad es crítico, en la RTA se presentaron problemas de gobernabilidad que no dejaron avanzar el proyecto, debido a que había varios afiliados que buscaban sacar provecho personal. Por lo tanto es importante en el momento de la vinculación del tendero tener muy en cuenta su perfil psicografico, que nos garantice que el socio sea una persona activa, entusiasta que aporte ideas y soluciones en pro de un bien general y no en beneficio propio. Igualmente recalca el doctor Juan Carlos Ordoñez, la necesidad de definir claramente los estatutos para que se pueda garantizar una buena gobernabilidad en el centro de acopio.

Es crucial para el desarrollo del proyecto generar programas sociales que brinden capacitación, salud, recreación, educación, vivienda, entre otros que ayuden no solo al grupo familiar del tendero, sino también al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Se debe generar conciencia de lo importante que es la formalización del negocio para el tendero, no se le debe obligar, pero se le debe orientar para que salga beneficiado. Igualmente es fundamental vincular diferentes organizaciones que brinden respaldo y confianza en el proyecto. Se debe generar en el tendero vinculado un sentido de pertenencia con el proyecto, creando fidelidad y ayudando a que otros tenderos ingresen al proyecto.

Durante la visita a las proveedurías, se pudo ver que el formato manejado es similar a MAKRO, el nivel de desagregación de los productos es alto, permitiendo que los tenderos compren exactamente lo que necesitan y no grandes paquetes del mismo producto; de esta manera el tendero puede distribuir su capital de trabajo para mejorar la variedad de productos a vender en la tienda. El manejo de

los productos no es el mejor, por lo cual se podía ver producto deteriorado o que no se encontraba en las mejores condiciones.

La administración de las proveedurías la fundación la cedió a Comfandi, una caja de compensación de la ciudad de Cali, esto les ha generado problemas respecto a la administración de precios, ya que los objetivos de la fundación y la caja de compensación son diferentes; se evidencio entonces que varios productos a través de la proveeduría tienen un costo mayor. Lo importante es que el tendero no vea que los únicos beneficios que reciben son precios económicos, sino toda la estructura de desarrollo social que se encuentra detrás de las proveedurías.

**ANEXO 16. RESULTADO DE LA ENCUESTA DE CONSUMO DE LAS 22 CATEGORÍAS DE PRODUCTO POR PERFIL DE TIENDA.**

PERFIL DE LA TIENDA	Aceites líquidos (L)	Arroz (Kg)	Azúcar (Kg)	Café molido (Kg)	Chocolate de mesa (Kg)	Cigarrillos (PaqX20Und)	Crema dental (Kg)	Detergentes en polvo (Kg)
4	7500	13000	8000	250	250	25000	43.2	1400
4							240	2400
3	1008	3000	3000	50	200		28.8	400
3	976	4500	2500	100	200		14.4	480
3	552	2750	2200	18.5	100		24	240
3	1848	3150	2500	100	100		14.4	480
3	720	3375	2187					762.5
3	288	1100	1040	37.5	200	3600	120	573.6
2	72	450	500	16.25	12.5			82
2	141.3	300	220	17.5	25	600	1.8	82
2	150		200				9.6	46
2		580	300					48
1	45	60	200					104.4
1	12	12.5	12.5	12.5	3	100	4.2	32.88
1	26	25	25	10.2	10.2	600	1.8	20.5
1	48	250	150	12.5	25	75	1.2	76

**Tabla 92 Resultado de la encuesta de consumo de las 22 categorías de producto por perfil de tienda.**

PERFIL DE LA TIENDA	Galletas dulce (Kg)	Galletas saladas (Kg)	Harina de maíz (Kg)	Harina de trigo (Kg)	Jabón de tocador (Kg)	Jabón en Barra (Kg)	Panel a (Kg)	Pañal bebe (Unds)
4	2566.08	907.2	955	1500	112.32	648		960
4					312	270		19200
3	23.328	30.24	1200	800	37.44	45		
3	23.04	30.24	500	900	37.44	67.5		1920
3	23.04	50.4	1200	400	24.96	129.6		2880
3	5.76	90.72	1750		37.44	268.8		
3								
3	267.84	72			24.96		128	480
2								
2	14.4	11.25	50	25	6.24	45	40	150
2				50			96	
2								
1								
1	9.6	3.51			4.68	36	10	240
1	10.56	3	6	5	3.12	32.4	10	240
1	5.58	6	40	19			48	

**Tabla 93 Resultado de la encuesta de consumo de las 22 categorías de producto por perfil de tienda.**

PERFIL DE LA TIENDA	Papel Higiénico (Unidades)	Pasabocas (Kg)	Pasta (Kg)	Sal (Kg)	Salsa de tomate (Kg)	Shampo (Kg)
4	2304	81	2500	2250	2240	19.2
4	3840					320
3	600		50	80	9.6	9.6
3	960		187.5	200	45	8.8
3	800		750	500	96	38.4
3	1152		300	487.5	115.2	
3						
3	1536				32.4	6
2						
2	240		25	40	23.2	4
2						
2						
1						
1	90	11.25	12.5	6	1.8	3.6
1	108	35.46	6	12.5	2.16	2
1	24	68.4	35	25	7.2	

Tabla 94 Resultado de la encuesta de consumo de las 22 categorías de producto por perfil de tienda.

## ANEXO 17. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE ACEITE.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE ACEITE (Litros)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	491.3	7	847.7	3	2696.0	1	7500.0	11535.0
abr-11	18	589.5	8	968.8	3	2696.0	1	7500.0	11754.3
may-11	20	655.0	9	1089.9	3	2696.0	1	7500.0	11940.9
jun-11	23	753.3	10	1211.0	4	3594.7	1	7500.0	13058.9
jul-11	25	818.8	11	1332.1	4	3594.7	1	7500.0	13245.5
ago-11	27	884.3	12	1453.2	5	4493.3	1	7500.0	14330.8
sep-11	30	982.5	13	1574.3	5	4493.3	1	7500.0	14550.1
oct-11	32	1048.0	14	1695.4	5	4493.3	1	7500.0	14736.7
nov-11	35	1146.3	15	1816.5	6	5392.0	1	7500.0	15854.8
dic-11	37	1211.8	16	1937.6	6	5392.0	1	7500.0	16041.4
ene-12	40	1310.0	18	2179.8	7	6290.7	1	7500.0	17280.5
feb-12	42	1375.5	19	2300.9	7	6290.7	1	7500.0	17467.1
mar-12	45	1473.8	20	2422.0	7	6290.7	1	7500.0	17686.4
abr-12	47	1539.3	21	2543.1	8	7189.3	2	15000.0	26271.7
may-12	49	1604.8	22	2664.2	8	7189.3	2	15000.0	26458.3
jun-12	52	1703.0	23	2785.3	9	8088.0	2	15000.0	27576.3
jul-12	54	1768.5	24	2906.4	9	8088.0	2	15000.0	27762.9
ago-12	57	1866.8	25	3027.5	9	8088.0	2	15000.0	27982.3
sep-12	59	1932.3	26	3148.6	10	8986.7	2	15000.0	29067.5
oct-12	62	2030.5	27	3269.7	10	8986.7	2	15000.0	29286.9
nov-12	64	2096.0	28	3390.8	11	9885.3	2	15000.0	30372.1
dic-12	66	2161.5	29	3511.9	11	9885.3	2	15000.0	30558.7
ene-13	69	2259.8	31	3754.1	11	9885.3	2	15000.0	30899.2
feb-13	71	2325.3	32	3875.2	12	10784.0	2	15000.0	31984.5
mar-13	74	2423.5	33	3996.3	12	10784.0	2	15000.0	32203.8
abr-13	76	2489.0	34	4117.4	13	11682.7	3	22500.0	40789.1
may-13	79	2587.3	35	4238.5	13	11682.7	3	22500.0	41008.4
jun-13	81	2652.8	36	4359.6	13	11682.7	3	22500.0	41195.0
jul-13	84	2751.0	37	4480.7	14	12581.3	3	22500.0	42313.0
ago-13	86	2816.5	38	4601.8	14	12581.3	3	22500.0	42499.6
sep-13	88	2882.0	39	4722.9	15	13480.0	3	22500.0	43584.9
oct-13	91	2980.3	40	4844.0	15	13480.0	3	22500.0	43804.3
nov-13	93	3045.8	41	4965.1	15	13480.0	3	22500.0	43990.9
dic-13	96	3144.0	42	5086.2	16	14378.7	3	22500.0	45108.9
ene-14	98	3209.5	43	5207.3	16	14378.7	3	22500.0	45295.5
feb-14	101	3307.8	45	5449.5	17	15277.3	3	22500.0	46534.6
mar-14	103	3373.3	46	5570.6	17	15277.3	3	22500.0	46721.2
abr-14	106	3471.5	47	5691.7	17	15277.3	3	22500.0	46940.5
may-14	108	3537.0	48	5812.8	18	16176.0	4	30000.0	55525.8
jun-14	110	3602.5	49	5933.9	18	16176.0	4	30000.0	55712.4
jul-14	113	3700.8	50	6055.0	19	17074.7	4	30000.0	56830.4
ago-14	115	3766.3	51	6176.1	19	17074.7	4	30000.0	57017.0
sep-14	118	3864.5	52	6297.2	19	17074.7	4	30000.0	57236.4
oct-14	120	3930.0	53	6418.3	20	17973.3	4	30000.0	58321.6
nov-14	123	4028.3	54	6539.4	20	17973.3	4	30000.0	58541.0
dic-14	125	4093.8	55	6660.5	21	18872.0	4	30000.0	59626.3
ene-15	127	4159.3	56	6781.6	21	18872.0	4	30000.0	59812.9
feb-15	130	4257.5	58	7023.8	21	18872.0	4	30000.0	60153.3
mar-15	132	4323.0	59	7144.9	22	19770.7	4	30000.0	61238.6
abr-15	135	4421.3	60	7266.0	22	19770.7	4	30000.0	61457.9
may-15	137	4486.8	61	7387.1	23	20669.3	5	37500.0	70043.2

jun-15	140	4585.0	62	7508.2	23	20669.3	5	37500.0	70262.5
jul-15	142	4650.5	63	7629.3	23	20669.3	5	37500.0	70449.1
ago-15	145	4748.8	64	7750.4	24	21568.0	5	37500.0	71567.2
sep-15	147	4814.3	65	7871.5	24	21568.0	5	37500.0	71753.8
oct-15	149	4879.8	66	7992.6	25	22466.7	5	37500.0	72839.0
nov-15	152	4978.0	67	8113.7	25	22466.7	5	37500.0	73058.4
dic-15	154	5043.5	68	8234.8	25	22466.7	5	37500.0	73245.0
ene-16	157	5141.8	69	8355.9	26	23365.3	5	37500.0	74363.0
feb-16	159	5207.3	70	8477.0	26	23365.3	5	37500.0	74549.6
mar-16	162	5305.5	72	8719.2	27	24264.0	5	37500.0	75788.7
abr-16	164	5371.0	73	8840.3	27	24264.0	5	37500.0	75975.3
may-16	167	5469.3	74	8961.4	27	24264.0	5	37500.0	76194.7
jun-16	169	5534.8	75	9082.5	28	25162.7	6	45000.0	84779.9
jul-16	171	5600.3	76	9203.6	28	25162.7	6	45000.0	84966.5
ago-16	174	5698.5	77	9324.7	29	26061.3	6	45000.0	86084.5
sep-16	176	5764.0	78	9445.8	29	26061.3	6	45000.0	86271.1
oct-16	179	5862.3	79	9566.9	29	26061.3	6	45000.0	86490.5
nov-16	181	5927.8	80	9688.0	30	26960.0	6	45000.0	87575.8
dic-16	184	6026.0	81	9809.1	30	26960.0	6	45000.0	87795.1

Tabla 95 Demanda mensual total por perfil de tienda de aceite.

## ANEXO 18. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE ARROZ.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE ARROZ (kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	1303.1	7	3103.3	3	8937.5	1	13000.0	26344.0
abr-11	18	1563.8	8	3546.7	3	8937.5	1	13000.0	27047.9
may-11	20	1737.5	9	3990.0	3	8937.5	1	13000.0	27665.0
jun-11	23	1998.1	10	4433.3	4	11916.7	1	13000.0	31348.1
jul-11	25	2171.9	11	4876.7	4	11916.7	1	13000.0	31965.2
ago-11	27	2345.6	12	5320.0	5	14895.8	1	13000.0	35561.5
sep-11	30	2606.3	13	5763.3	5	14895.8	1	13000.0	36265.4
oct-11	32	2780.0	14	6206.7	5	14895.8	1	13000.0	36882.5
nov-11	35	3040.6	15	6650.0	6	17875.0	1	13000.0	40565.6
dic-11	37	3214.4	16	7093.3	6	17875.0	1	13000.0	41182.7
ene-12	40	3475.0	18	7980.0	7	20854.2	1	13000.0	45309.2
feb-12	42	3648.8	19	8423.3	7	20854.2	1	13000.0	45926.3
mar-12	45	3909.4	20	8866.7	7	20854.2	1	13000.0	46630.2
abr-12	47	4083.1	21	9310.0	8	23833.3	2	26000.0	63226.5
may-12	49	4256.9	22	9753.3	8	23833.3	2	26000.0	63843.5
jun-12	52	4517.5	23	10196.7	9	26812.5	2	26000.0	67526.7
jul-12	54	4691.3	24	10640.0	9	26812.5	2	26000.0	68143.8
ago-12	57	4951.9	25	11083.3	9	26812.5	2	26000.0	68847.7
sep-12	59	5125.6	26	11526.7	10	29791.7	2	26000.0	72444.0
oct-12	62	5386.3	27	11970.0	10	29791.7	2	26000.0	73147.9
nov-12	64	5560.0	28	12413.3	11	32770.8	2	26000.0	76744.2
dic-12	66	5733.8	29	12856.7	11	32770.8	2	26000.0	77361.3
ene-13	69	5994.4	31	13743.3	11	32770.8	2	26000.0	78508.5
feb-13	71	6168.1	32	14186.7	12	35750.0	2	26000.0	82104.8
mar-13	74	6428.8	33	14630.0	12	35750.0	2	26000.0	82808.8
abr-13	76	6602.5	34	15073.3	13	38729.2	3	39000.0	99405.0
may-13	79	6863.1	35	15516.7	13	38729.2	3	39000.0	100109.0

jun-13	81	7036.9	36	15960.0	13	38729.2	3	39000.0	100726.0
jul-13	84	7297.5	37	16403.3	14	41708.3	3	39000.0	104409.2
ago-13	86	7471.3	38	16846.7	14	41708.3	3	39000.0	105026.3
sep-13	88	7645.0	39	17290.0	15	44687.5	3	39000.0	108622.5
oct-13	91	7905.6	40	17733.3	15	44687.5	3	39000.0	109326.5
nov-13	93	8079.4	41	18176.7	15	44687.5	3	39000.0	109943.5
dic-13	96	8340.0	42	18620.0	16	47666.7	3	39000.0	113626.7
ene-14	98	8513.8	43	19063.3	16	47666.7	3	39000.0	114243.8
feb-14	101	8774.4	45	19950.0	17	50645.8	3	39000.0	118370.2
mar-14	103	8948.1	46	20393.3	17	50645.8	3	39000.0	118987.3
abr-14	106	9208.8	47	20836.7	17	50645.8	3	39000.0	119691.3
may-14	108	9382.5	48	21280.0	18	53625.0	4	52000.0	136287.5
jun-14	110	9556.3	49	21723.3	18	53625.0	4	52000.0	136904.6
jul-14	113	9816.9	50	22166.7	19	56604.2	4	52000.0	140587.7
ago-14	115	9990.6	51	22610.0	19	56604.2	4	52000.0	141204.8
sep-14	118	10251.3	52	23053.3	19	56604.2	4	52000.0	141908.8
oct-14	120	10425.0	53	23496.7	20	59583.3	4	52000.0	145505.0
nov-14	123	10685.6	54	23940.0	20	59583.3	4	52000.0	146209.0
dic-14	125	10859.4	55	24383.3	21	62562.5	4	52000.0	149805.2
ene-15	127	11033.1	56	24826.7	21	62562.5	4	52000.0	150422.3
feb-15	130	11293.8	58	25713.3	21	62562.5	4	52000.0	151569.6
mar-15	132	11467.5	59	26156.7	22	65541.7	4	52000.0	155165.8
abr-15	135	11728.1	60	26600.0	22	65541.7	4	52000.0	155869.8
may-15	137	11901.9	61	27043.3	23	68520.8	5	65000.0	172466.0
jun-15	140	12162.5	62	27486.7	23	68520.8	5	65000.0	173170.0
jul-15	142	12336.3	63	27930.0	23	68520.8	5	65000.0	173787.1
ago-15	145	12596.9	64	28373.3	24	71500.0	5	65000.0	177470.2
sep-15	147	12770.6	65	28816.7	24	71500.0	5	65000.0	178087.3
oct-15	149	12944.4	66	29260.0	25	74479.2	5	65000.0	181683.5
nov-15	152	13205.0	67	29703.3	25	74479.2	5	65000.0	182387.5
dic-15	154	13378.8	68	30146.7	25	74479.2	5	65000.0	183004.6
ene-16	157	13639.4	69	30590.0	26	77458.3	5	65000.0	186687.7
feb-16	159	13813.1	70	31033.3	26	77458.3	5	65000.0	187304.8
mar-16	162	14073.8	72	31920.0	27	80437.5	5	65000.0	191431.3
abr-16	164	14247.5	73	32363.3	27	80437.5	5	65000.0	192048.3
may-16	167	14508.1	74	32806.7	27	80437.5	5	65000.0	192752.3
jun-16	169	14681.9	75	33250.0	28	83416.7	6	78000.0	209348.5
jul-16	171	14855.6	76	33693.3	28	83416.7	6	78000.0	209965.6
ago-16	174	15116.3	77	34136.7	29	86395.8	6	78000.0	213648.8
sep-16	176	15290.0	78	34580.0	29	86395.8	6	78000.0	214265.8
oct-16	179	15550.6	79	35023.3	29	86395.8	6	78000.0	214969.8
nov-16	181	15724.4	80	35466.7	30	89375.0	6	78000.0	218566.0
dic-16	184	15985.0	81	35910.0	30	89375.0	6	78000.0	219270.0

Tabla 96 Demanda mensual total por perfil de tienda de arroz.

## ANEXO 19. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE AZÚCAR.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE AZÚCAR (kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	1453.1	7	2135.0	3	6713.5	1	8000.0	18301.6
abr-11	18	1743.8	8	2440.0	3	6713.5	1	8000.0	18897.3
may-11	20	1937.5	9	2745.0	3	6713.5	1	8000.0	19396.0
jun-11	23	2228.1	10	3050.0	4	8951.3	1	8000.0	22229.5

jul-11	25	2421.9	11	3355.0	4	8951.3	1	8000.0	22728.2
ago-11	27	2615.6	12	3660.0	5	11189.2	1	8000.0	25464.8
sep-11	30	2906.3	13	3965.0	5	11189.2	1	8000.0	26060.4
oct-11	32	3100.0	14	4270.0	5	11189.2	1	8000.0	26559.2
nov-11	35	3390.6	15	4575.0	6	13427.0	1	8000.0	29392.6
dic-11	37	3584.4	16	4880.0	6	13427.0	1	8000.0	29891.4
ene-12	40	3875.0	18	5490.0	7	15664.8	1	8000.0	33029.8
feb-12	42	4068.8	19	5795.0	7	15664.8	1	8000.0	33528.6
mar-12	45	4359.4	20	6100.0	7	15664.8	1	8000.0	34124.2
abr-12	47	4553.1	21	6405.0	8	17902.7	2	16000.0	44860.8
may-12	49	4746.9	22	6710.0	8	17902.7	2	16000.0	45359.5
jun-12	52	5037.5	23	7015.0	9	20140.5	2	16000.0	48193.0
jul-12	54	5231.3	24	7320.0	9	20140.5	2	16000.0	48691.8
ago-12	57	5521.9	25	7625.0	9	20140.5	2	16000.0	49287.4
sep-12	59	5715.6	26	7930.0	10	22378.3	2	16000.0	52024.0
oct-12	62	6006.3	27	8235.0	10	22378.3	2	16000.0	52619.6
nov-12	64	6200.0	28	8540.0	11	24616.2	2	16000.0	55356.2
dic-12	66	6393.8	29	8845.0	11	24616.2	2	16000.0	55854.9
ene-13	69	6684.4	31	9455.0	11	24616.2	2	16000.0	56755.5
feb-13	71	6878.1	32	9760.0	12	26854.0	2	16000.0	59492.1
mar-13	74	7168.8	33	10065.0	12	26854.0	2	16000.0	60087.8
abr-13	76	7362.5	34	10370.0	13	29091.8	3	24000.0	70824.3
may-13	79	7653.1	35	10675.0	13	29091.8	3	24000.0	71420.0
jun-13	81	7846.9	36	10980.0	13	29091.8	3	24000.0	71918.7
jul-13	84	8137.5	37	11285.0	14	31329.7	3	24000.0	74752.2
ago-13	86	8331.3	38	11590.0	14	31329.7	3	24000.0	75250.9
sep-13	88	8525.0	39	11895.0	15	33567.5	3	24000.0	77987.5
oct-13	91	8815.6	40	12200.0	15	33567.5	3	24000.0	78583.1
nov-13	93	9009.4	41	12505.0	15	33567.5	3	24000.0	79081.9
dic-13	96	9300.0	42	12810.0	16	35805.3	3	24000.0	81915.3
ene-14	98	9493.8	43	13115.0	16	35805.3	3	24000.0	82414.1
feb-14	101	9784.4	45	13725.0	17	38043.2	3	24000.0	85552.5
mar-14	103	9978.1	46	14030.0	17	38043.2	3	24000.0	86051.3
abr-14	106	10268.8	47	14335.0	17	38043.2	3	24000.0	86646.9
may-14	108	10462.5	48	14640.0	18	40281.0	4	32000.0	97383.5
jun-14	110	10656.3	49	14945.0	18	40281.0	4	32000.0	97882.3
jul-14	113	10946.9	50	15250.0	19	42518.8	4	32000.0	100715.7
ago-14	115	11140.6	51	15555.0	19	42518.8	4	32000.0	101214.5
sep-14	118	11431.3	52	15860.0	19	42518.8	4	32000.0	101810.1
oct-14	120	11625.0	53	16165.0	20	44756.7	4	32000.0	104546.7
nov-14	123	11915.6	54	16470.0	20	44756.7	4	32000.0	105142.3
dic-14	125	12109.4	55	16775.0	21	46994.5	4	32000.0	107878.9
ene-15	127	12303.1	56	17080.0	21	46994.5	4	32000.0	108377.6
feb-15	130	12593.8	58	17690.0	21	46994.5	4	32000.0	109278.3
mar-15	132	12787.5	59	17995.0	22	49232.3	4	32000.0	112014.8
abr-15	135	13078.1	60	18300.0	22	49232.3	4	32000.0	112610.5
may-15	137	13271.9	61	18605.0	23	51470.2	5	40000.0	123347.0
jun-15	140	13562.5	62	18910.0	23	51470.2	5	40000.0	123942.7
jul-15	142	13756.3	63	19215.0	23	51470.2	5	40000.0	124441.4
ago-15	145	14046.9	64	19520.0	24	53708.0	5	40000.0	127274.9
sep-15	147	14240.6	65	19825.0	24	53708.0	5	40000.0	127773.6
oct-15	149	14434.4	66	20130.0	25	55945.8	5	40000.0	130510.2
nov-15	152	14725.0	67	20435.0	25	55945.8	5	40000.0	131105.8
dic-15	154	14918.8	68	20740.0	25	55945.8	5	40000.0	131604.6
ene-16	157	15209.4	69	21045.0	26	58183.7	5	40000.0	134438.0
feb-16	159	15403.1	70	21350.0	26	58183.7	5	40000.0	134936.8
mar-16	162	15693.8	72	21960.0	27	60421.5	5	40000.0	138075.3

abr-16	164	15887.5	73	22265.0	27	60421.5	5	40000.0	138574.0
may-16	167	16178.1	74	22570.0	27	60421.5	5	40000.0	139169.6
jun-16	169	16371.9	75	22875.0	28	62659.3	6	48000.0	149906.2
jul-16	171	16565.6	76	23180.0	28	62659.3	6	48000.0	150405.0
ago-16	174	16856.3	77	23485.0	29	64897.2	6	48000.0	153238.4
sep-16	176	17050.0	78	23790.0	29	64897.2	6	48000.0	153737.2
oct-16	179	17340.6	79	24095.0	29	64897.2	6	48000.0	154332.8
nov-16	181	17534.4	80	24400.0	30	67135.0	6	48000.0	157069.4
dic-16	184	17825.0	81	24705.0	30	67135.0	6	48000.0	157665.0

Tabla 97 Demanda mensual total por perfil de tienda de azúcar.

## ANEXO 20. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE CAFÉ MOLIDO.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE CAFÉ MOLIDO (kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	176.0	7	118.1	3	183.6	1	250.0	727.7
abr-11	18	211.2	8	135.0	3	183.6	1	250.0	779.8
may-11	20	234.7	9	151.9	3	183.6	1	250.0	820.1
jun-11	23	269.9	10	168.8	4	244.8	1	250.0	933.4
jul-11	25	293.3	11	185.6	4	244.8	1	250.0	973.8
ago-11	27	316.8	12	202.5	5	306.0	1	250.0	1075.3
sep-11	30	352.0	13	219.4	5	306.0	1	250.0	1127.4
oct-11	32	375.5	14	236.3	5	306.0	1	250.0	1167.7
nov-11	35	410.7	15	253.1	6	367.2	1	250.0	1281.0
dic-11	37	434.1	16	270.0	6	367.2	1	250.0	1321.3
ene-12	40	469.3	18	303.8	7	428.4	1	250.0	1451.5
feb-12	42	492.8	19	320.6	7	428.4	1	250.0	1491.8
mar-12	45	528.0	20	337.5	7	428.4	1	250.0	1543.9
abr-12	47	551.5	21	354.4	8	489.6	2	500.0	1895.4
may-12	49	574.9	22	371.3	8	489.6	2	500.0	1935.8
jun-12	52	610.1	23	388.1	9	550.8	2	500.0	2049.1
jul-12	54	633.6	24	405.0	9	550.8	2	500.0	2089.4
ago-12	57	668.8	25	421.9	9	550.8	2	500.0	2141.5
sep-12	59	692.3	26	438.8	10	612.0	2	500.0	2243.0
oct-12	62	727.5	27	455.6	10	612.0	2	500.0	2295.1
nov-12	64	750.9	28	472.5	11	673.2	2	500.0	2396.6
dic-12	66	774.4	29	489.4	11	673.2	2	500.0	2437.0
ene-13	69	809.6	31	523.1	11	673.2	2	500.0	2505.9
feb-13	71	833.1	32	540.0	12	734.4	2	500.0	2607.5
mar-13	74	868.3	33	556.9	12	734.4	2	500.0	2659.5
abr-13	76	891.7	34	573.8	13	795.6	3	750.0	3011.1
may-13	79	926.9	35	590.6	13	795.6	3	750.0	3063.2
jun-13	81	950.4	36	607.5	13	795.6	3	750.0	3103.5
jul-13	84	985.6	37	624.4	14	856.8	3	750.0	3216.8
ago-13	86	1009.1	38	641.3	14	856.8	3	750.0	3257.1
sep-13	88	1032.5	39	658.1	15	918.0	3	750.0	3358.7
oct-13	91	1067.7	40	675.0	15	918.0	3	750.0	3410.7
nov-13	93	1091.2	41	691.9	15	918.0	3	750.0	3451.1
dic-13	96	1126.4	42	708.8	16	979.2	3	750.0	3564.4
ene-14	98	1149.9	43	725.6	16	979.2	3	750.0	3604.7
feb-14	101	1185.1	45	759.4	17	1040.4	3	750.0	3734.8
mar-14	103	1208.5	46	776.3	17	1040.4	3	750.0	3775.2
abr-14	106	1243.7	47	793.1	17	1040.4	3	750.0	3827.3

may-14	108	1267.2	48	810.0	18	1101.6	4	1000.0	4178.8
jun-14	110	1290.7	49	826.9	18	1101.6	4	1000.0	4219.1
jul-14	113	1325.9	50	843.8	19	1162.8	4	1000.0	4332.4
ago-14	115	1349.3	51	860.6	19	1162.8	4	1000.0	4372.8
sep-14	118	1384.5	52	877.5	19	1162.8	4	1000.0	4424.8
oct-14	120	1408.0	53	894.4	20	1224.0	4	1000.0	4526.4
nov-14	123	1443.2	54	911.3	20	1224.0	4	1000.0	4578.5
dic-14	125	1466.7	55	928.1	21	1285.2	4	1000.0	4680.0
ene-15	127	1490.1	56	945.0	21	1285.2	4	1000.0	4720.3
feb-15	130	1525.3	58	978.8	21	1285.2	4	1000.0	4789.3
mar-15	132	1548.8	59	995.6	22	1346.4	4	1000.0	4890.8
abr-15	135	1584.0	60	1012.5	22	1346.4	4	1000.0	4942.9
may-15	137	1607.5	61	1029.4	23	1407.6	5	1250.0	5294.4
jun-15	140	1642.7	62	1046.3	23	1407.6	5	1250.0	5346.5
jul-15	142	1666.1	63	1063.1	23	1407.6	5	1250.0	5386.9
ago-15	145	1701.3	64	1080.0	24	1468.8	5	1250.0	5500.1
sep-15	147	1724.8	65	1096.9	24	1468.8	5	1250.0	5540.5
oct-15	149	1748.3	66	1113.8	25	1530.0	5	1250.0	5642.0
nov-15	152	1783.5	67	1130.6	25	1530.0	5	1250.0	5694.1
dic-15	154	1806.9	68	1147.5	25	1530.0	5	1250.0	5734.4
ene-16	157	1842.1	69	1164.4	26	1591.2	5	1250.0	5847.7
feb-16	159	1865.6	70	1181.3	26	1591.2	5	1250.0	5888.1
mar-16	162	1900.8	72	1215.0	27	1652.4	5	1250.0	6018.2
abr-16	164	1924.3	73	1231.9	27	1652.4	5	1250.0	6058.5
may-16	167	1959.5	74	1248.8	27	1652.4	5	1250.0	6110.6
jun-16	169	1982.9	75	1265.6	28	1713.6	6	1500.0	6462.2
jul-16	171	2006.4	76	1282.5	28	1713.6	6	1500.0	6502.5
ago-16	174	2041.6	77	1299.4	29	1774.8	6	1500.0	6615.8
sep-16	176	2065.1	78	1316.3	29	1774.8	6	1500.0	6656.1
oct-16	179	2100.3	79	1333.1	29	1774.8	6	1500.0	6708.2
nov-16	181	2123.7	80	1350.0	30	1836.0	6	1500.0	6809.7
dic-16	184	2158.9	81	1366.9	30	1836.0	6	1500.0	6861.8

Tabla 98 Demanda mensual total por perfil de tienda de café molido.

## ANEXO 21. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE CHOCOLATE DE MESA.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE CHOCOLATE DE MESA (kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	191.0	7	131.3	3	480.0	1	250.0	1052.3
abr-11	18	229.2	8	150.0	3	480.0	1	250.0	1109.2
may-11	20	254.7	9	168.8	3	480.0	1	250.0	1153.4
jun-11	23	292.9	10	187.5	4	640.0	1	250.0	1370.4
jul-11	25	318.3	11	206.3	4	640.0	1	250.0	1414.6
ago-11	27	343.8	12	225.0	5	800.0	1	250.0	1618.8
sep-11	30	382.0	13	243.8	5	800.0	1	250.0	1675.8
oct-11	32	407.5	14	262.5	5	800.0	1	250.0	1720.0
nov-11	35	445.7	15	281.3	6	960.0	1	250.0	1936.9
dic-11	37	471.1	16	300.0	6	960.0	1	250.0	1981.1
ene-12	40	509.3	18	337.5	7	1120.0	1	250.0	2216.8
feb-12	42	534.8	19	356.3	7	1120.0	1	250.0	2261.1
mar-12	45	573.0	20	375.0	7	1120.0	1	250.0	2318.0
abr-12	47	598.5	21	393.8	8	1280.0	2	500.0	2772.2

may-12	49	623.9	22	412.5	8	1280.0	2	500.0	2816.4
jun-12	52	662.1	23	431.3	9	1440.0	2	500.0	3033.4
jul-12	54	687.6	24	450.0	9	1440.0	2	500.0	3077.6
ago-12	57	725.8	25	468.8	9	1440.0	2	500.0	3134.6
sep-12	59	751.3	26	487.5	10	1600.0	2	500.0	3338.8
oct-12	62	789.5	27	506.3	10	1600.0	2	500.0	3395.7
nov-12	64	814.9	28	525.0	11	1760.0	2	500.0	3599.9
dic-12	66	840.4	29	543.8	11	1760.0	2	500.0	3644.2
ene-13	69	878.6	31	581.3	11	1760.0	2	500.0	3719.9
feb-13	71	904.1	32	600.0	12	1920.0	2	500.0	3924.1
mar-13	74	942.3	33	618.8	12	1920.0	2	500.0	3981.0
abr-13	76	967.7	34	637.5	13	2080.0	3	750.0	4435.2
may-13	79	1005.9	35	656.3	13	2080.0	3	750.0	4492.2
jun-13	81	1031.4	36	675.0	13	2080.0	3	750.0	4536.4
jul-13	84	1069.6	37	693.8	14	2240.0	3	750.0	4753.4
ago-13	86	1095.1	38	712.5	14	2240.0	3	750.0	4797.6
sep-13	88	1120.5	39	731.3	15	2400.0	3	750.0	5001.8
oct-13	91	1158.7	40	750.0	15	2400.0	3	750.0	5058.7
nov-13	93	1184.2	41	768.8	15	2400.0	3	750.0	5103.0
dic-13	96	1222.4	42	787.5	16	2560.0	3	750.0	5319.9
ene-14	98	1247.9	43	806.3	16	2560.0	3	750.0	5364.1
feb-14	101	1286.1	45	843.8	17	2720.0	3	750.0	5599.8
mar-14	103	1311.5	46	862.5	17	2720.0	3	750.0	5644.0
abr-14	106	1349.7	47	881.3	17	2720.0	3	750.0	5701.0
may-14	108	1375.2	48	900.0	18	2880.0	4	1000.0	6155.2
jun-14	110	1400.7	49	918.8	18	2880.0	4	1000.0	6199.4
jul-14	113	1438.9	50	937.5	19	3040.0	4	1000.0	6416.4
ago-14	115	1464.3	51	956.3	19	3040.0	4	1000.0	6460.6
sep-14	118	1502.5	52	975.0	19	3040.0	4	1000.0	6517.5
oct-14	120	1528.0	53	993.8	20	3200.0	4	1000.0	6721.8
nov-14	123	1566.2	54	1012.5	20	3200.0	4	1000.0	6778.7
dic-14	125	1591.7	55	1031.3	21	3360.0	4	1000.0	6982.9
ene-15	127	1617.1	56	1050.0	21	3360.0	4	1000.0	7027.1
feb-15	130	1655.3	58	1087.5	21	3360.0	4	1000.0	7102.8
mar-15	132	1680.8	59	1106.3	22	3520.0	4	1000.0	7307.1
abr-15	135	1719.0	60	1125.0	22	3520.0	4	1000.0	7364.0
may-15	137	1744.5	61	1143.8	23	3680.0	5	1250.0	7818.2
jun-15	140	1782.7	62	1162.5	23	3680.0	5	1250.0	7875.2
jul-15	142	1808.1	63	1181.3	23	3680.0	5	1250.0	7919.4
ago-15	145	1846.3	64	1200.0	24	3840.0	5	1250.0	8136.3
sep-15	147	1871.8	65	1218.8	24	3840.0	5	1250.0	8180.6
oct-15	149	1897.3	66	1237.5	25	4000.0	5	1250.0	8384.8
nov-15	152	1935.5	67	1256.3	25	4000.0	5	1250.0	8441.7
dic-15	154	1960.9	68	1275.0	25	4000.0	5	1250.0	8485.9
ene-16	157	1999.1	69	1293.8	26	4160.0	5	1250.0	8702.9
feb-16	159	2024.6	70	1312.5	26	4160.0	5	1250.0	8747.1
mar-16	162	2062.8	72	1350.0	27	4320.0	5	1250.0	8982.8
abr-16	164	2088.3	73	1368.8	27	4320.0	5	1250.0	9027.0
may-16	167	2126.5	74	1387.5	27	4320.0	5	1250.0	9084.0
jun-16	169	2151.9	75	1406.3	28	4480.0	6	1500.0	9538.2
jul-16	171	2177.4	76	1425.0	28	4480.0	6	1500.0	9582.4
ago-16	174	2215.6	77	1443.8	29	4640.0	6	1500.0	9799.4
sep-16	176	2241.1	78	1462.5	29	4640.0	6	1500.0	9843.6
oct-16	179	2279.3	79	1481.3	29	4640.0	6	1500.0	9900.5
nov-16	181	2304.7	80	1500.0	30	4800.0	6	1500.0	10104.7
dic-16	184	2342.9	81	1518.8	30	4800.0	6	1500.0	10161.7

Tabla 99 Demanda mensual total por perfil de tienda de chocolate de mesa.

## ANEXO 22. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE CIGARRILLOS.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE CIGARRILLOS (PaqX20Und)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	3875.0	7	4200.0	3	10800.0	1	25000.0	43875.0
abr-11	18	4650.0	8	4800.0	3	10800.0	1	25000.0	45250.0
may-11	20	5166.7	9	5400.0	3	10800.0	1	25000.0	46366.7
jun-11	23	5941.7	10	6000.0	4	14400.0	1	25000.0	51341.7
jul-11	25	6458.3	11	6600.0	4	14400.0	1	25000.0	52458.3
ago-11	27	6975.0	12	7200.0	5	18000.0	1	25000.0	57175.0
sep-11	30	7750.0	13	7800.0	5	18000.0	1	25000.0	58550.0
oct-11	32	8266.7	14	8400.0	5	18000.0	1	25000.0	59666.7
nov-11	35	9041.7	15	9000.0	6	21600.0	1	25000.0	64641.7
dic-11	37	9558.3	16	9600.0	6	21600.0	1	25000.0	65758.3
ene-12	40	10333.3	18	10800.0	7	25200.0	1	25000.0	71333.3
feb-12	42	10850.0	19	11400.0	7	25200.0	1	25000.0	72450.0
mar-12	45	11625.0	20	12000.0	7	25200.0	1	25000.0	73825.0
abr-12	47	12141.7	21	12600.0	8	28800.0	2	50000.0	103541.7
may-12	49	12658.3	22	13200.0	8	28800.0	2	50000.0	104658.3
jun-12	52	13433.3	23	13800.0	9	32400.0	2	50000.0	109633.3
jul-12	54	13950.0	24	14400.0	9	32400.0	2	50000.0	110750.0
ago-12	57	14725.0	25	15000.0	9	32400.0	2	50000.0	112125.0
sep-12	59	15241.7	26	15600.0	10	36000.0	2	50000.0	116841.7
oct-12	62	16016.7	27	16200.0	10	36000.0	2	50000.0	118216.7
nov-12	64	16533.3	28	16800.0	11	39600.0	2	50000.0	122933.3
dic-12	66	17050.0	29	17400.0	11	39600.0	2	50000.0	124050.0
ene-13	69	17825.0	31	18600.0	11	39600.0	2	50000.0	126025.0
feb-13	71	18341.7	32	19200.0	12	43200.0	2	50000.0	130741.7
mar-13	74	19116.7	33	19800.0	12	43200.0	2	50000.0	132116.7
abr-13	76	19633.3	34	20400.0	13	46800.0	3	75000.0	161833.3
may-13	79	20408.3	35	21000.0	13	46800.0	3	75000.0	163208.3
jun-13	81	20925.0	36	21600.0	13	46800.0	3	75000.0	164325.0
jul-13	84	21700.0	37	22200.0	14	50400.0	3	75000.0	169300.0
ago-13	86	22216.7	38	22800.0	14	50400.0	3	75000.0	170416.7
sep-13	88	22733.3	39	23400.0	15	54000.0	3	75000.0	175133.3
oct-13	91	23508.3	40	24000.0	15	54000.0	3	75000.0	176508.3
nov-13	93	24025.0	41	24600.0	15	54000.0	3	75000.0	177625.0
dic-13	96	24800.0	42	25200.0	16	57600.0	3	75000.0	182600.0
ene-14	98	25316.7	43	25800.0	16	57600.0	3	75000.0	183716.7
feb-14	101	26091.7	45	27000.0	17	61200.0	3	75000.0	189291.7
mar-14	103	26608.3	46	27600.0	17	61200.0	3	75000.0	190408.3
abr-14	106	27383.3	47	28200.0	17	61200.0	3	75000.0	191783.3
may-14	108	27900.0	48	28800.0	18	64800.0	4	100000.0	221500.0
jun-14	110	28416.7	49	29400.0	18	64800.0	4	100000.0	222616.7
jul-14	113	29191.7	50	30000.0	19	68400.0	4	100000.0	227591.7
ago-14	115	29708.3	51	30600.0	19	68400.0	4	100000.0	228708.3
sep-14	118	30483.3	52	31200.0	19	68400.0	4	100000.0	230083.3
oct-14	120	31000.0	53	31800.0	20	72000.0	4	100000.0	234800.0
nov-14	123	31775.0	54	32400.0	20	72000.0	4	100000.0	236175.0
dic-14	125	32291.7	55	33000.0	21	75600.0	4	100000.0	240891.7
ene-15	127	32808.3	56	33600.0	21	75600.0	4	100000.0	242008.3
feb-15	130	33583.3	58	34800.0	21	75600.0	4	100000.0	243983.3
mar-15	132	34100.0	59	35400.0	22	79200.0	4	100000.0	248700.0
abr-15	135	34875.0	60	36000.0	22	79200.0	4	100000.0	250075.0
may-15	137	35391.7	61	36600.0	23	82800.0	5	125000.0	279791.7
jun-15	140	36166.7	62	37200.0	23	82800.0	5	125000.0	281166.7
jul-15	142	36683.3	63	37800.0	23	82800.0	5	125000.0	282283.3

ago-15	145	37458.3	64	38400.0	24	86400.0	5	125000.0	287258.3
sep-15	147	37975.0	65	39000.0	24	86400.0	5	125000.0	288375.0
oct-15	149	38491.7	66	39600.0	25	90000.0	5	125000.0	293091.7
nov-15	152	39266.7	67	40200.0	25	90000.0	5	125000.0	294466.7
dic-15	154	39783.3	68	40800.0	25	90000.0	5	125000.0	295583.3
ene-16	157	40558.3	69	41400.0	26	93600.0	5	125000.0	300558.3
feb-16	159	41075.0	70	42000.0	26	93600.0	5	125000.0	301675.0
mar-16	162	41850.0	72	43200.0	27	97200.0	5	125000.0	307250.0
abr-16	164	42366.7	73	43800.0	27	97200.0	5	125000.0	308366.7
may-16	167	43141.7	74	44400.0	27	97200.0	5	125000.0	309741.7
jun-16	169	43658.3	75	45000.0	28	100800.0	6	150000.0	339458.3
jul-16	171	44175.0	76	45600.0	28	100800.0	6	150000.0	340575.0
ago-16	174	44950.0	77	46200.0	29	104400.0	6	150000.0	345550.0
sep-16	176	45466.7	78	46800.0	29	104400.0	6	150000.0	346666.7
oct-16	179	46241.7	79	47400.0	29	104400.0	6	150000.0	348041.7
nov-16	181	46758.3	80	48000.0	30	108000.0	6	150000.0	352758.3
dic-16	184	47533.3	81	48600.0	30	108000.0	6	150000.0	354133.3

**Tabla 100 Demanda mensual total por perfil de tienda de cigarrillos.**

## **ANEXO 23. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE CREMA DENTAL.**

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE CREMA DENTAL (Kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	36.0	7	39.9	3	121.0	1	141.6	338.5
abr-11	18	43.2	8	45.6	3	121.0	1	141.6	351.4
may-11	20	48.0	9	51.3	3	121.0	1	141.6	361.9
jun-11	23	55.2	10	57.0	4	161.3	1	141.6	415.1
jul-11	25	60.0	11	62.7	4	161.3	1	141.6	425.6
ago-11	27	64.8	12	68.4	5	201.6	1	141.6	476.4
sep-11	30	72.0	13	74.1	5	201.6	1	141.6	489.3
oct-11	32	76.8	14	79.8	5	201.6	1	141.6	499.8
nov-11	35	84.0	15	85.5	6	241.9	1	141.6	553.0
dic-11	37	88.8	16	91.2	6	241.9	1	141.6	563.5
ene-12	40	96.0	18	102.6	7	282.2	1	141.6	622.4
feb-12	42	100.8	19	108.3	7	282.2	1	141.6	632.9
mar-12	45	108.0	20	114.0	7	282.2	1	141.6	645.8
abr-12	47	112.8	21	119.7	8	322.6	2	283.2	838.3
may-12	49	117.6	22	125.4	8	322.6	2	283.2	848.8
jun-12	52	124.8	23	131.1	9	362.9	2	283.2	902.0
jul-12	54	129.6	24	136.8	9	362.9	2	283.2	912.5
ago-12	57	136.8	25	142.5	9	362.9	2	283.2	925.4
sep-12	59	141.6	26	148.2	10	403.2	2	283.2	976.2
oct-12	62	148.8	27	153.9	10	403.2	2	283.2	989.1
nov-12	64	153.6	28	159.6	11	443.5	2	283.2	1039.9
dic-12	66	158.4	29	165.3	11	443.5	2	283.2	1050.4
ene-13	69	165.6	31	176.7	11	443.5	2	283.2	1069.0
feb-13	71	170.4	32	182.4	12	483.8	2	283.2	1119.8
mar-13	74	177.6	33	188.1	12	483.8	2	283.2	1132.7
abr-13	76	182.4	34	193.8	13	524.2	3	424.8	1325.2
may-13	79	189.6	35	199.5	13	524.2	3	424.8	1338.1
jun-13	81	194.4	36	205.2	13	524.2	3	424.8	1348.6
jul-13	84	201.6	37	210.9	14	564.5	3	424.8	1401.8
ago-13	86	206.4	38	216.6	14	564.5	3	424.8	1412.3

sep-13	88	211.2	39	222.3	15	604.8	3	424.8	1463.1
oct-13	91	218.4	40	228.0	15	604.8	3	424.8	1476.0
nov-13	93	223.2	41	233.7	15	604.8	3	424.8	1486.5
dic-13	96	230.4	42	239.4	16	645.1	3	424.8	1539.7
ene-14	98	235.2	43	245.1	16	645.1	3	424.8	1550.2
feb-14	101	242.4	45	256.5	17	685.4	3	424.8	1609.1
mar-14	103	247.2	46	262.2	17	685.4	3	424.8	1619.6
abr-14	106	254.4	47	267.9	17	685.4	3	424.8	1632.5
may-14	108	259.2	48	273.6	18	725.8	4	566.4	1825.0
jun-14	110	264.0	49	279.3	18	725.8	4	566.4	1835.5
jul-14	113	271.2	50	285.0	19	766.1	4	566.4	1888.7
ago-14	115	276.0	51	290.7	19	766.1	4	566.4	1899.2
sep-14	118	283.2	52	296.4	19	766.1	4	566.4	1912.1
oct-14	120	288.0	53	302.1	20	806.4	4	566.4	1962.9
nov-14	123	295.2	54	307.8	20	806.4	4	566.4	1975.8
dic-14	125	300.0	55	313.5	21	846.7	4	566.4	2026.6
ene-15	127	304.8	56	319.2	21	846.7	4	566.4	2037.1
feb-15	130	312.0	58	330.6	21	846.7	4	566.4	2055.7
mar-15	132	316.8	59	336.3	22	887.0	4	566.4	2106.5
abr-15	135	324.0	60	342.0	22	887.0	4	566.4	2119.4
may-15	137	328.8	61	347.7	23	927.4	5	708.0	2311.9
jun-15	140	336.0	62	353.4	23	927.4	5	708.0	2324.8
jul-15	142	340.8	63	359.1	23	927.4	5	708.0	2335.3
ago-15	145	348.0	64	364.8	24	967.7	5	708.0	2388.5
sep-15	147	352.8	65	370.5	24	967.7	5	708.0	2399.0
oct-15	149	357.6	66	376.2	25	1008.0	5	708.0	2449.8
nov-15	152	364.8	67	381.9	25	1008.0	5	708.0	2462.7
dic-15	154	369.6	68	387.6	25	1008.0	5	708.0	2473.2
ene-16	157	376.8	69	393.3	26	1048.3	5	708.0	2526.4
feb-16	159	381.6	70	399.0	26	1048.3	5	708.0	2536.9
mar-16	162	388.8	72	410.4	27	1088.6	5	708.0	2595.8
abr-16	164	393.6	73	416.1	27	1088.6	5	708.0	2606.3
may-16	167	400.8	74	421.8	27	1088.6	5	708.0	2619.2
jun-16	169	405.6	75	427.5	28	1129.0	6	849.6	2811.7
jul-16	171	410.4	76	433.2	28	1129.0	6	849.6	2822.2
ago-16	174	417.6	77	438.9	29	1169.3	6	849.6	2875.4
sep-16	176	422.4	78	444.6	29	1169.3	6	849.6	2885.9
oct-16	179	429.6	79	450.3	29	1169.3	6	849.6	2898.8
nov-16	181	434.4	80	456.0	30	1209.6	6	849.6	2949.6
dic-16	184	441.6	81	461.7	30	1209.6	6	849.6	2962.5

Tabla 101 Demanda mensual total por perfil de tienda de crema dental.

## ANEXO 24. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE DETERGENTES.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE DETERGENTE EN POLVO (Kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	876.7	7	451.5	3	1468.1	1	1900.0	4696.2
abr-11	18	1052.0	8	516.0	3	1468.1	1	1900.0	4936.1
may-11	20	1168.9	9	580.5	3	1468.1	1	1900.0	5117.5
jun-11	23	1344.2	10	645.0	4	1957.4	1	1900.0	5846.6
jul-11	25	1461.1	11	709.5	4	1957.4	1	1900.0	6028.0
ago-11	27	1578.0	12	774.0	5	2446.8	1	1900.0	6698.8

sep-11	30	1753.4	13	838.5	5	2446.8	1	1900.0	6938.6
oct-11	32	1870.2	14	903.0	5	2446.8	1	1900.0	7120.0
nov-11	35	2045.6	15	967.5	6	2936.1	1	1900.0	7849.2
dic-11	37	2162.5	16	1032.0	6	2936.1	1	1900.0	8030.6
ene-12	40	2337.8	18	1161.0	7	3425.5	1	1900.0	8824.3
feb-12	42	2454.7	19	1225.5	7	3425.5	1	1900.0	9005.6
mar-12	45	2630.0	20	1290.0	7	3425.5	1	1900.0	9245.5
abr-12	47	2746.9	21	1354.5	8	3914.8	2	3800.0	11816.2
may-12	49	2863.8	22	1419.0	8	3914.8	2	3800.0	11997.6
jun-12	52	3039.1	23	1483.5	9	4404.2	2	3800.0	12726.8
jul-12	54	3156.0	24	1548.0	9	4404.2	2	3800.0	12908.2
ago-12	57	3331.4	25	1612.5	9	4404.2	2	3800.0	13148.0
sep-12	59	3448.3	26	1677.0	10	4893.5	2	3800.0	13818.8
oct-12	62	3623.6	27	1741.5	10	4893.5	2	3800.0	14058.6
nov-12	64	3740.5	28	1806.0	11	5382.9	2	3800.0	14729.3
dic-12	66	3857.4	29	1870.5	11	5382.9	2	3800.0	14910.7
ene-13	69	4032.7	31	1999.5	11	5382.9	2	3800.0	15215.1
feb-13	71	4149.6	32	2064.0	12	5872.2	2	3800.0	15885.8
mar-13	74	4324.9	33	2128.5	12	5872.2	2	3800.0	16125.6
abr-13	76	4441.8	34	2193.0	13	6361.6	3	5700.0	18696.4
may-13	79	4617.2	35	2257.5	13	6361.6	3	5700.0	18936.2
jun-13	81	4734.0	36	2322.0	13	6361.6	3	5700.0	19117.6
jul-13	84	4909.4	37	2386.5	14	6850.9	3	5700.0	19846.8
ago-13	86	5026.3	38	2451.0	14	6850.9	3	5700.0	20028.2
sep-13	88	5143.2	39	2515.5	15	7340.3	3	5700.0	20698.9
oct-13	91	5318.5	40	2580.0	15	7340.3	3	5700.0	20938.7
nov-13	93	5435.4	41	2644.5	15	7340.3	3	5700.0	21120.1
dic-13	96	5610.7	42	2709.0	16	7829.6	3	5700.0	21849.3
ene-14	98	5727.6	43	2773.5	16	7829.6	3	5700.0	22030.7
feb-14	101	5902.9	45	2902.5	17	8319.0	3	5700.0	22824.4
mar-14	103	6019.8	46	2967.0	17	8319.0	3	5700.0	23005.8
abr-14	106	6195.2	47	3031.5	17	8319.0	3	5700.0	23245.6
may-14	108	6312.1	48	3096.0	18	8808.3	4	7600.0	25816.4
jun-14	110	6429.0	49	3160.5	18	8808.3	4	7600.0	25997.8
jul-14	113	6604.3	50	3225.0	19	9297.7	4	7600.0	26726.9
ago-14	115	6721.2	51	3289.5	19	9297.7	4	7600.0	26908.3
sep-14	118	6896.5	52	3354.0	19	9297.7	4	7600.0	27148.2
oct-14	120	7013.4	53	3418.5	20	9787.0	4	7600.0	27818.9
nov-14	123	7188.7	54	3483.0	20	9787.0	4	7600.0	28058.7
dic-14	125	7305.6	55	3547.5	21	10276.4	4	7600.0	28729.5
ene-15	127	7422.5	56	3612.0	21	10276.4	4	7600.0	28910.9
feb-15	130	7597.9	58	3741.0	21	10276.4	4	7600.0	29215.2
mar-15	132	7714.7	59	3805.5	22	10765.7	4	7600.0	29885.9
abr-15	135	7890.1	60	3870.0	22	10765.7	4	7600.0	30125.8
may-15	137	8007.0	61	3934.5	23	11255.1	5	9500.0	32696.5
jun-15	140	8182.3	62	3999.0	23	11255.1	5	9500.0	32936.4
jul-15	142	8299.2	63	4063.5	23	11255.1	5	9500.0	33117.7
ago-15	145	8474.5	64	4128.0	24	11744.4	5	9500.0	33846.9
sep-15	147	8591.4	65	4192.5	24	11744.4	5	9500.0	34028.3
oct-15	149	8708.3	66	4257.0	25	12233.8	5	9500.0	34699.1
nov-15	152	8883.6	67	4321.5	25	12233.8	5	9500.0	34938.9
dic-15	154	9000.5	68	4386.0	25	12233.8	5	9500.0	35120.3
ene-16	157	9175.9	69	4450.5	26	12723.1	5	9500.0	35849.5
feb-16	159	9292.8	70	4515.0	26	12723.1	5	9500.0	36030.9
mar-16	162	9468.1	72	4644.0	27	13212.5	5	9500.0	36824.5
abr-16	164	9585.0	73	4708.5	27	13212.5	5	9500.0	37005.9
may-16	167	9760.3	74	4773.0	27	13212.5	5	9500.0	37245.8

jun-16	169	9877.2	75	4837.5	28	13701.8	6	11400.0	39816.5
jul-16	171	9994.1	76	4902.0	28	13701.8	6	11400.0	39997.9
ago-16	174	10169.4	77	4966.5	29	14191.2	6	11400.0	40727.1
sep-16	176	10286.3	78	5031.0	29	14191.2	6	11400.0	40908.5
oct-16	179	10461.7	79	5095.5	29	14191.2	6	11400.0	41148.3
nov-16	181	10578.5	80	5160.0	30	14680.5	6	11400.0	41819.0
dic-16	184	10753.9	81	5224.5	30	14680.5	6	11400.0	42058.9

Tabla 102 Demanda mensual total por perfil de tienda de detergentes.

## ANEXO 25. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE GALLETAS DULCES.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE GALLETAS DULCES(Kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	128.7	7	100.8	3	205.8	1	2566.1	3001.4
abr-11	18	154.4	8	115.2	3	205.8	1	2566.1	3041.5
may-11	20	171.6	9	129.6	3	205.8	1	2566.1	3073.1
jun-11	23	197.3	10	144.0	4	274.4	1	2566.1	3181.8
jul-11	25	214.5	11	158.4	4	274.4	1	2566.1	3213.4
ago-11	27	231.7	12	172.8	5	343.0	1	2566.1	3313.5
sep-11	30	257.4	13	187.2	5	343.0	1	2566.1	3353.7
oct-11	32	274.6	14	201.6	5	343.0	1	2566.1	3385.2
nov-11	35	300.3	15	216.0	6	411.6	1	2566.1	3494.0
dic-11	37	317.5	16	230.4	6	411.6	1	2566.1	3525.5
ene-12	40	343.2	18	259.2	7	480.2	1	2566.1	3648.7
feb-12	42	360.4	19	273.6	7	480.2	1	2566.1	3680.3
mar-12	45	386.1	20	288.0	7	480.2	1	2566.1	3720.4
abr-12	47	403.3	21	302.4	8	548.8	2	5132.2	6386.6
may-12	49	420.4	22	316.8	8	548.8	2	5132.2	6418.2
jun-12	52	446.2	23	331.2	9	617.4	2	5132.2	6526.9
jul-12	54	463.3	24	345.6	9	617.4	2	5132.2	6558.5
ago-12	57	489.1	25	360.0	9	617.4	2	5132.2	6598.6
sep-12	59	506.2	26	374.4	10	686.0	2	5132.2	6698.8
oct-12	62	532.0	27	388.8	10	686.0	2	5132.2	6738.9
nov-12	64	549.1	28	403.2	11	754.6	2	5132.2	6839.1
dic-12	66	566.3	29	417.6	11	754.6	2	5132.2	6870.7
ene-13	69	592.0	31	446.4	11	754.6	2	5132.2	6925.2
feb-13	71	609.2	32	460.8	12	823.2	2	5132.2	7025.4
mar-13	74	634.9	33	475.2	12	823.2	2	5132.2	7065.5
abr-13	76	652.1	34	489.6	13	891.8	3	7698.2	9731.7
may-13	79	677.8	35	504.0	13	891.8	3	7698.2	9771.9
jun-13	81	695.0	36	518.4	13	891.8	3	7698.2	9803.4
jul-13	84	720.7	37	532.8	14	960.4	3	7698.2	9912.2
ago-13	86	737.9	38	547.2	14	960.4	3	7698.2	9943.7
sep-13	88	755.0	39	561.6	15	1029.0	3	7698.2	10043.9
oct-13	91	780.8	40	576.0	15	1029.0	3	7698.2	10084.0
nov-13	93	797.9	41	590.4	15	1029.0	3	7698.2	10115.6
dic-13	96	823.7	42	604.8	16	1097.6	3	7698.2	10224.3
ene-14	98	840.8	43	619.2	16	1097.6	3	7698.2	10255.9
feb-14	101	866.6	45	648.0	17	1166.2	3	7698.2	10379.0
mar-14	103	883.7	46	662.4	17	1166.2	3	7698.2	10410.6
abr-14	106	909.5	47	676.8	17	1166.2	3	7698.2	10450.7
may-14	108	926.6	48	691.2	18	1234.8	4	10264.3	13117.0
jun-14	110	943.8	49	705.6	18	1234.8	4	10264.3	13148.5

jul-14	113	969.5	50	720.0	19	1303.4	4	10264.3	13257.3
ago-14	115	986.7	51	734.4	19	1303.4	4	10264.3	13288.9
sep-14	118	1012.4	52	748.8	19	1303.4	4	10264.3	13329.0
oct-14	120	1029.6	53	763.2	20	1372.0	4	10264.3	13429.2
nov-14	123	1055.3	54	777.6	20	1372.0	4	10264.3	13469.3
dic-14	125	1072.5	55	792.0	21	1440.6	4	10264.3	13569.5
ene-15	127	1089.7	56	806.4	21	1440.6	4	10264.3	13601.0
feb-15	130	1115.4	58	835.2	21	1440.6	4	10264.3	13655.6
mar-15	132	1132.6	59	849.6	22	1509.2	4	10264.3	13755.7
abr-15	135	1158.3	60	864.0	22	1509.2	4	10264.3	13795.9
may-15	137	1175.5	61	878.4	23	1577.8	5	12830.4	16462.1
jun-15	140	1201.2	62	892.8	23	1577.8	5	12830.4	16502.2
jul-15	142	1218.4	63	907.2	23	1577.8	5	12830.4	16533.8
ago-15	145	1244.1	64	921.6	24	1646.4	5	12830.4	16642.5
sep-15	147	1261.3	65	936.0	24	1646.4	5	12830.4	16674.1
oct-15	149	1278.4	66	950.4	25	1715.0	5	12830.4	16774.3
nov-15	152	1304.2	67	964.8	25	1715.0	5	12830.4	16814.4
dic-15	154	1321.3	68	979.2	25	1715.0	5	12830.4	16846.0
ene-16	157	1347.1	69	993.6	26	1783.6	5	12830.4	16954.7
feb-16	159	1364.2	70	1008.0	26	1783.6	5	12830.4	16986.3
mar-16	162	1390.0	72	1036.8	27	1852.2	5	12830.4	17109.4
abr-16	164	1407.1	73	1051.2	27	1852.2	5	12830.4	17141.0
may-16	167	1432.9	74	1065.6	27	1852.2	5	12830.4	17181.1
jun-16	169	1450.0	75	1080.0	28	1920.8	6	15396.5	19847.3
jul-16	171	1467.2	76	1094.4	28	1920.8	6	15396.5	19878.9
ago-16	174	1492.9	77	1108.8	29	1989.4	6	15396.5	19987.6
sep-16	176	1510.1	78	1123.2	29	1989.4	6	15396.5	20019.2
oct-16	179	1535.8	79	1137.6	29	1989.4	6	15396.5	20059.3
nov-16	181	1553.0	80	1152.0	30	2058.0	6	15396.5	20159.5
dic-16	184	1578.7	81	1166.4	30	2058.0	6	15396.5	20199.6

Tabla 103 Demanda mensual total por perfil de tienda de galletas dulces.

## ANEXO 26. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE GALLETAS SALADAS.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE GALLETAS SALADAS (Kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	62.6	7	78.8	3	164.2	1	907.2	1212.7
abr-11	18	75.1	8	90.0	3	164.2	1	907.2	1236.4
may-11	20	83.4	9	101.3	3	164.2	1	907.2	1256.0
jun-11	23	95.9	10	112.5	4	218.9	1	907.2	1334.5
jul-11	25	104.3	11	123.8	4	218.9	1	907.2	1354.1
ago-11	27	112.6	12	135.0	5	273.6	1	907.2	1428.4
sep-11	30	125.1	13	146.3	5	273.6	1	907.2	1452.2
oct-11	32	133.4	14	157.5	5	273.6	1	907.2	1471.7
nov-11	35	146.0	15	168.8	6	328.3	1	907.2	1550.2
dic-11	37	154.3	16	180.0	6	328.3	1	907.2	1569.8
ene-12	40	166.8	18	202.5	7	383.0	1	907.2	1659.5
feb-12	42	175.1	19	213.8	7	383.0	1	907.2	1679.1
mar-12	45	187.7	20	225.0	7	383.0	1	907.2	1702.9
abr-12	47	196.0	21	236.3	8	437.8	2	1814.4	2684.4
may-12	49	204.3	22	247.5	8	437.8	2	1814.4	2704.0
jun-12	52	216.8	23	258.8	9	492.5	2	1814.4	2782.5
jul-12	54	225.2	24	270.0	9	492.5	2	1814.4	2802.1

ago-12	57	237.7	25	281.3	9	492.5	2	1814.4	2825.8
sep-12	59	246.0	26	292.5	10	547.2	2	1814.4	2900.1
oct-12	62	258.5	27	303.8	10	547.2	2	1814.4	2923.9
nov-12	64	266.9	28	315.0	11	601.9	2	1814.4	2998.2
dic-12	66	275.2	29	326.3	11	601.9	2	1814.4	3017.8
ene-13	69	287.7	31	348.8	11	601.9	2	1814.4	3052.8
feb-13	71	296.1	32	360.0	12	656.6	2	1814.4	3127.1
mar-13	74	308.6	33	371.3	12	656.6	2	1814.4	3150.9
abr-13	76	316.9	34	382.5	13	711.4	3	2721.6	4132.4
may-13	79	329.4	35	393.8	13	711.4	3	2721.6	4156.1
jun-13	81	337.8	36	405.0	13	711.4	3	2721.6	4175.7
jul-13	84	350.3	37	416.3	14	766.1	3	2721.6	4254.2
ago-13	86	358.6	38	427.5	14	766.1	3	2721.6	4273.8
sep-13	88	367.0	39	438.8	15	820.8	3	2721.6	4348.1
oct-13	91	379.5	40	450.0	15	820.8	3	2721.6	4371.9
nov-13	93	387.8	41	461.3	15	820.8	3	2721.6	4391.5
dic-13	96	400.3	42	472.5	16	875.5	3	2721.6	4469.9
ene-14	98	408.7	43	483.8	16	875.5	3	2721.6	4489.5
feb-14	101	421.2	45	506.3	17	930.2	3	2721.6	4579.3
mar-14	103	429.5	46	517.5	17	930.2	3	2721.6	4598.9
abr-14	106	442.0	47	528.8	17	930.2	3	2721.6	4622.6
may-14	108	450.4	48	540.0	18	985.0	4	3628.8	5604.1
jun-14	110	458.7	49	551.3	18	985.0	4	3628.8	5623.7
jul-14	113	471.2	50	562.5	19	1039.7	4	3628.8	5702.2
ago-14	115	479.6	51	573.8	19	1039.7	4	3628.8	5721.8
sep-14	118	492.1	52	585.0	19	1039.7	4	3628.8	5745.5
oct-14	120	500.4	53	596.3	20	1094.4	4	3628.8	5819.9
nov-14	123	512.9	54	607.5	20	1094.4	4	3628.8	5843.6
dic-14	125	521.3	55	618.8	21	1149.1	4	3628.8	5917.9
ene-15	127	529.6	56	630.0	21	1149.1	4	3628.8	5937.5
feb-15	130	542.1	58	652.5	21	1149.1	4	3628.8	5972.5
mar-15	132	550.4	59	663.8	22	1203.8	4	3628.8	6046.8
abr-15	135	563.0	60	675.0	22	1203.8	4	3628.8	6070.6
may-15	137	571.3	61	686.3	23	1258.6	5	4536.0	7052.1
jun-15	140	583.8	62	697.5	23	1258.6	5	4536.0	7075.9
jul-15	142	592.1	63	708.8	23	1258.6	5	4536.0	7095.5
ago-15	145	604.7	64	720.0	24	1313.3	5	4536.0	7173.9
sep-15	147	613.0	65	731.3	24	1313.3	5	4536.0	7193.5
oct-15	149	621.3	66	742.5	25	1368.0	5	4536.0	7267.8
nov-15	152	633.8	67	753.8	25	1368.0	5	4536.0	7291.6
dic-15	154	642.2	68	765.0	25	1368.0	5	4536.0	7311.2
ene-16	157	654.7	69	776.3	26	1422.7	5	4536.0	7389.7
feb-16	159	663.0	70	787.5	26	1422.7	5	4536.0	7409.3
mar-16	162	675.5	72	810.0	27	1477.4	5	4536.0	7499.0
abr-16	164	683.9	73	821.3	27	1477.4	5	4536.0	7518.6
may-16	167	696.4	74	832.5	27	1477.4	5	4536.0	7542.3
jun-16	169	704.7	75	843.8	28	1532.2	6	5443.2	8523.8
jul-16	171	713.1	76	855.0	28	1532.2	6	5443.2	8543.4
ago-16	174	725.6	77	866.3	29	1586.9	6	5443.2	8621.9
sep-16	176	733.9	78	877.5	29	1586.9	6	5443.2	8641.5
oct-16	179	746.4	79	888.8	29	1586.9	6	5443.2	8665.3
nov-16	181	754.8	80	900.0	30	1641.6	6	5443.2	8739.6
dic-16	184	767.3	81	911.3	30	1641.6	6	5443.2	8763.3

Tabla 104 Demanda mensual total por perfil de tienda de galletas saladas.

## ANEXO 27. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE HARINA DE MAÍZ.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE HARINA DE MAÍZ (Kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	345.0	7	350.0	3	3487.5	1	955.0	5137.5
abr-11	18	414.0	8	400.0	3	3487.5	1	955.0	5256.5
may-11	20	460.0	9	450.0	3	3487.5	1	955.0	5352.5
jun-11	23	529.0	10	500.0	4	4650.0	1	955.0	6634.0
jul-11	25	575.0	11	550.0	4	4650.0	1	955.0	6730.0
ago-11	27	621.0	12	600.0	5	5812.5	1	955.0	7988.5
sep-11	30	690.0	13	650.0	5	5812.5	1	955.0	8107.5
oct-11	32	736.0	14	700.0	5	5812.5	1	955.0	8203.5
nov-11	35	805.0	15	750.0	6	6975.0	1	955.0	9485.0
dic-11	37	851.0	16	800.0	6	6975.0	1	955.0	9581.0
ene-12	40	920.0	18	900.0	7	8137.5	1	955.0	10912.5
feb-12	42	966.0	19	950.0	7	8137.5	1	955.0	11008.5
mar-12	45	1035.0	20	1000.0	7	8137.5	1	955.0	11127.5
abr-12	47	1081.0	21	1050.0	8	9300.0	2	1910.0	13341.0
may-12	49	1127.0	22	1100.0	8	9300.0	2	1910.0	13437.0
jun-12	52	1196.0	23	1150.0	9	10462.5	2	1910.0	14718.5
jul-12	54	1242.0	24	1200.0	9	10462.5	2	1910.0	14814.5
ago-12	57	1311.0	25	1250.0	9	10462.5	2	1910.0	14933.5
sep-12	59	1357.0	26	1300.0	10	11625.0	2	1910.0	16192.0
oct-12	62	1426.0	27	1350.0	10	11625.0	2	1910.0	16311.0
nov-12	64	1472.0	28	1400.0	11	12787.5	2	1910.0	17569.5
dic-12	66	1518.0	29	1450.0	11	12787.5	2	1910.0	17665.5
ene-13	69	1587.0	31	1550.0	11	12787.5	2	1910.0	17834.5
feb-13	71	1633.0	32	1600.0	12	13950.0	2	1910.0	19093.0
mar-13	74	1702.0	33	1650.0	12	13950.0	2	1910.0	19212.0
abr-13	76	1748.0	34	1700.0	13	15112.5	3	2865.0	21425.5
may-13	79	1817.0	35	1750.0	13	15112.5	3	2865.0	21544.5
jun-13	81	1863.0	36	1800.0	13	15112.5	3	2865.0	21640.5
jul-13	84	1932.0	37	1850.0	14	16275.0	3	2865.0	22922.0
ago-13	86	1978.0	38	1900.0	14	16275.0	3	2865.0	23018.0
sep-13	88	2024.0	39	1950.0	15	17437.5	3	2865.0	24276.5
oct-13	91	2093.0	40	2000.0	15	17437.5	3	2865.0	24395.5
nov-13	93	2139.0	41	2050.0	15	17437.5	3	2865.0	24491.5
dic-13	96	2208.0	42	2100.0	16	18600.0	3	2865.0	25773.0
ene-14	98	2254.0	43	2150.0	16	18600.0	3	2865.0	25869.0
feb-14	101	2323.0	45	2250.0	17	19762.5	3	2865.0	27200.5
mar-14	103	2369.0	46	2300.0	17	19762.5	3	2865.0	27296.5
abr-14	106	2438.0	47	2350.0	17	19762.5	3	2865.0	27415.5
may-14	108	2484.0	48	2400.0	18	20925.0	4	3820.0	29629.0
jun-14	110	2530.0	49	2450.0	18	20925.0	4	3820.0	29725.0
jul-14	113	2599.0	50	2500.0	19	22087.5	4	3820.0	31006.5
ago-14	115	2645.0	51	2550.0	19	22087.5	4	3820.0	31102.5
sep-14	118	2714.0	52	2600.0	19	22087.5	4	3820.0	31221.5
oct-14	120	2760.0	53	2650.0	20	23250.0	4	3820.0	32480.0
nov-14	123	2829.0	54	2700.0	20	23250.0	4	3820.0	32599.0
dic-14	125	2875.0	55	2750.0	21	24412.5	4	3820.0	33857.5
ene-15	127	2921.0	56	2800.0	21	24412.5	4	3820.0	33953.5
feb-15	130	2990.0	58	2900.0	21	24412.5	4	3820.0	34122.5
mar-15	132	3036.0	59	2950.0	22	25575.0	4	3820.0	35381.0
abr-15	135	3105.0	60	3000.0	22	25575.0	4	3820.0	35500.0
may-15	137	3151.0	61	3050.0	23	26737.5	5	4775.0	37713.5
jun-15	140	3220.0	62	3100.0	23	26737.5	5	4775.0	37832.5
jul-15	142	3266.0	63	3150.0	23	26737.5	5	4775.0	37928.5

ago-15	145	3335.0	64	3200.0	24	27900.0	5	4775.0	39210.0
sep-15	147	3381.0	65	3250.0	24	27900.0	5	4775.0	39306.0
oct-15	149	3427.0	66	3300.0	25	29062.5	5	4775.0	40564.5
nov-15	152	3496.0	67	3350.0	25	29062.5	5	4775.0	40683.5
dic-15	154	3542.0	68	3400.0	25	29062.5	5	4775.0	40779.5
ene-16	157	3611.0	69	3450.0	26	30225.0	5	4775.0	42061.0
feb-16	159	3657.0	70	3500.0	26	30225.0	5	4775.0	42157.0
mar-16	162	3726.0	72	3600.0	27	31387.5	5	4775.0	43488.5
abr-16	164	3772.0	73	3650.0	27	31387.5	5	4775.0	43584.5
may-16	167	3841.0	74	3700.0	27	31387.5	5	4775.0	43703.5
jun-16	169	3887.0	75	3750.0	28	32550.0	6	5730.0	45917.0
jul-16	171	3933.0	76	3800.0	28	32550.0	6	5730.0	46013.0
ago-16	174	4002.0	77	3850.0	29	33712.5	6	5730.0	47294.5
sep-16	176	4048.0	78	3900.0	29	33712.5	6	5730.0	47390.5
oct-16	179	4117.0	79	3950.0	29	33712.5	6	5730.0	47509.5
nov-16	181	4163.0	80	4000.0	30	34875.0	6	5730.0	48768.0
dic-16	184	4232.0	81	4050.0	30	34875.0	6	5730.0	48887.0

Tabla 105 Demanda mensual total por perfil de tienda de harina de maíz.

## ANEXO 28. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE HARINA DE TRIGO.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE HARINA DE TRIGO (Kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	180.0	7	262.5	3	2100.0	1	1500.0	4042.5
abr-11	18	216.0	8	300.0	3	2100.0	1	1500.0	4116.0
may-11	20	240.0	9	337.5	3	2100.0	1	1500.0	4177.5
jun-11	23	276.0	10	375.0	4	2800.0	1	1500.0	4951.0
jul-11	25	300.0	11	412.5	4	2800.0	1	1500.0	5012.5
ago-11	27	324.0	12	450.0	5	3500.0	1	1500.0	5774.0
sep-11	30	360.0	13	487.5	5	3500.0	1	1500.0	5847.5
oct-11	32	384.0	14	525.0	5	3500.0	1	1500.0	5909.0
nov-11	35	420.0	15	562.5	6	4200.0	1	1500.0	6682.5
dic-11	37	444.0	16	600.0	6	4200.0	1	1500.0	6744.0
ene-12	40	480.0	18	675.0	7	4900.0	1	1500.0	7555.0
feb-12	42	504.0	19	712.5	7	4900.0	1	1500.0	7616.5
mar-12	45	540.0	20	750.0	7	4900.0	1	1500.0	7690.0
abr-12	47	564.0	21	787.5	8	5600.0	2	3000.0	9951.5
may-12	49	588.0	22	825.0	8	5600.0	2	3000.0	10013.0
jun-12	52	624.0	23	862.5	9	6300.0	2	3000.0	10786.5
jul-12	54	648.0	24	900.0	9	6300.0	2	3000.0	10848.0
ago-12	57	684.0	25	937.5	9	6300.0	2	3000.0	10921.5
sep-12	59	708.0	26	975.0	10	7000.0	2	3000.0	11683.0
oct-12	62	744.0	27	1012.5	10	7000.0	2	3000.0	11756.5
nov-12	64	768.0	28	1050.0	11	7700.0	2	3000.0	12518.0
dic-12	66	792.0	29	1087.5	11	7700.0	2	3000.0	12579.5
ene-13	69	828.0	31	1162.5	11	7700.0	2	3000.0	12690.5
feb-13	71	852.0	32	1200.0	12	8400.0	2	3000.0	13452.0
mar-13	74	888.0	33	1237.5	12	8400.0	2	3000.0	13525.5
abr-13	76	912.0	34	1275.0	13	9100.0	3	4500.0	15787.0
may-13	79	948.0	35	1312.5	13	9100.0	3	4500.0	15860.5
jun-13	81	972.0	36	1350.0	13	9100.0	3	4500.0	15922.0
jul-13	84	1008.0	37	1387.5	14	9800.0	3	4500.0	16695.5
ago-13	86	1032.0	38	1425.0	14	9800.0	3	4500.0	16757.0

sep-13	88	1056.0	39	1462.5	15	10500.0	3	4500.0	17518.5
oct-13	91	1092.0	40	1500.0	15	10500.0	3	4500.0	17592.0
nov-13	93	1116.0	41	1537.5	15	10500.0	3	4500.0	17653.5
dic-13	96	1152.0	42	1575.0	16	11200.0	3	4500.0	18427.0
ene-14	98	1176.0	43	1612.5	16	11200.0	3	4500.0	18488.5
feb-14	101	1212.0	45	1687.5	17	11900.0	3	4500.0	19299.5
mar-14	103	1236.0	46	1725.0	17	11900.0	3	4500.0	19361.0
abr-14	106	1272.0	47	1762.5	17	11900.0	3	4500.0	19434.5
may-14	108	1296.0	48	1800.0	18	12600.0	4	6000.0	21696.0
jun-14	110	1320.0	49	1837.5	18	12600.0	4	6000.0	21757.5
jul-14	113	1356.0	50	1875.0	19	13300.0	4	6000.0	22531.0
ago-14	115	1380.0	51	1912.5	19	13300.0	4	6000.0	22592.5
sep-14	118	1416.0	52	1950.0	19	13300.0	4	6000.0	22666.0
oct-14	120	1440.0	53	1987.5	20	14000.0	4	6000.0	23427.5
nov-14	123	1476.0	54	2025.0	20	14000.0	4	6000.0	23501.0
dic-14	125	1500.0	55	2062.5	21	14700.0	4	6000.0	24262.5
ene-15	127	1524.0	56	2100.0	21	14700.0	4	6000.0	24324.0
feb-15	130	1560.0	58	2175.0	21	14700.0	4	6000.0	24435.0
mar-15	132	1584.0	59	2212.5	22	15400.0	4	6000.0	25196.5
abr-15	135	1620.0	60	2250.0	22	15400.0	4	6000.0	25270.0
may-15	137	1644.0	61	2287.5	23	16100.0	5	7500.0	27531.5
jun-15	140	1680.0	62	2325.0	23	16100.0	5	7500.0	27605.0
jul-15	142	1704.0	63	2362.5	23	16100.0	5	7500.0	27666.5
ago-15	145	1740.0	64	2400.0	24	16800.0	5	7500.0	28440.0
sep-15	147	1764.0	65	2437.5	24	16800.0	5	7500.0	28501.5
oct-15	149	1788.0	66	2475.0	25	17500.0	5	7500.0	29263.0
nov-15	152	1824.0	67	2512.5	25	17500.0	5	7500.0	29336.5
dic-15	154	1848.0	68	2550.0	25	17500.0	5	7500.0	29398.0
ene-16	157	1884.0	69	2587.5	26	18200.0	5	7500.0	30171.5
feb-16	159	1908.0	70	2625.0	26	18200.0	5	7500.0	30233.0
mar-16	162	1944.0	72	2700.0	27	18900.0	5	7500.0	31044.0
abr-16	164	1968.0	73	2737.5	27	18900.0	5	7500.0	31105.5
may-16	167	2004.0	74	2775.0	27	18900.0	5	7500.0	31179.0
jun-16	169	2028.0	75	2812.5	28	19600.0	6	9000.0	33440.5
jul-16	171	2052.0	76	2850.0	28	19600.0	6	9000.0	33502.0
ago-16	174	2088.0	77	2887.5	29	20300.0	6	9000.0	34275.5
sep-16	176	2112.0	78	2925.0	29	20300.0	6	9000.0	34337.0
oct-16	179	2148.0	79	2962.5	29	20300.0	6	9000.0	34410.5
nov-16	181	2172.0	80	3000.0	30	21000.0	6	9000.0	35172.0
dic-16	184	2208.0	81	3037.5	30	21000.0	6	9000.0	35245.5

Tabla 106 Demanda mensual total por perfil de tienda de harina de trigo.

## ANEXO 29. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE JABÓN DE TOCADOR.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE JABÓN DE TOCADOR (Kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	58.5	7	43.7	3	103.0	1	212.2	417.3
abr-11	18	70.2	8	49.9	3	103.0	1	212.2	435.2
may-11	20	78.0	9	56.2	3	103.0	1	212.2	449.3
jun-11	23	89.7	10	62.4	4	137.3	1	212.2	501.5
jul-11	25	97.5	11	68.6	4	137.3	1	212.2	515.6
ago-11	27	105.3	12	74.9	5	171.6	1	212.2	563.9
sep-11	30	117.0	13	81.1	5	171.6	1	212.2	581.9

oct-11	32	124.8	14	87.4	5	171.6	1	212.2	595.9
nov-11	35	136.5	15	93.6	6	205.9	1	212.2	648.2
dic-11	37	144.3	16	99.8	6	205.9	1	212.2	662.2
ene-12	40	156.0	18	112.3	7	240.2	1	212.2	720.7
feb-12	42	163.8	19	118.6	7	240.2	1	212.2	734.8
mar-12	45	175.5	20	124.8	7	240.2	1	212.2	752.7
abr-12	47	183.3	21	131.0	8	274.6	2	424.3	1013.2
may-12	49	191.1	22	137.3	8	274.6	2	424.3	1027.3
jun-12	52	202.8	23	143.5	9	308.9	2	424.3	1079.5
jul-12	54	210.6	24	149.8	9	308.9	2	424.3	1093.6
ago-12	57	222.3	25	156.0	9	308.9	2	424.3	1111.5
sep-12	59	230.1	26	162.2	10	343.2	2	424.3	1159.9
oct-12	62	241.8	27	168.5	10	343.2	2	424.3	1177.8
nov-12	64	249.6	28	174.7	11	377.5	2	424.3	1226.2
dic-12	66	257.4	29	181.0	11	377.5	2	424.3	1240.2
ene-13	69	269.1	31	193.4	11	377.5	2	424.3	1264.4
feb-13	71	276.9	32	199.7	12	411.8	2	424.3	1312.7
mar-13	74	288.6	33	205.9	12	411.8	2	424.3	1330.7
abr-13	76	296.4	34	212.2	13	446.2	3	636.5	1591.2
may-13	79	308.1	35	218.4	13	446.2	3	636.5	1609.1
jun-13	81	315.9	36	224.6	13	446.2	3	636.5	1623.2
jul-13	84	327.6	37	230.9	14	480.5	3	636.5	1675.4
ago-13	86	335.4	38	237.1	14	480.5	3	636.5	1689.5
sep-13	88	343.2	39	243.4	15	514.8	3	636.5	1737.8
oct-13	91	354.9	40	249.6	15	514.8	3	636.5	1755.8
nov-13	93	362.7	41	255.8	15	514.8	3	636.5	1769.8
dic-13	96	374.4	42	262.1	16	549.1	3	636.5	1822.1
ene-14	98	382.2	43	268.3	16	549.1	3	636.5	1836.1
feb-14	101	393.9	45	280.8	17	583.4	3	636.5	1894.6
mar-14	103	401.7	46	287.0	17	583.4	3	636.5	1908.7
abr-14	106	413.4	47	293.3	17	583.4	3	636.5	1926.6
may-14	108	421.2	48	299.5	18	617.8	4	848.6	2187.1
jun-14	110	429.0	49	305.8	18	617.8	4	848.6	2201.2
jul-14	113	440.7	50	312.0	19	652.1	4	848.6	2253.4
ago-14	115	448.5	51	318.2	19	652.1	4	848.6	2267.5
sep-14	118	460.2	52	324.5	19	652.1	4	848.6	2285.4
oct-14	120	468.0	53	330.7	20	686.4	4	848.6	2333.8
nov-14	123	479.7	54	337.0	20	686.4	4	848.6	2351.7
dic-14	125	487.5	55	343.2	21	720.7	4	848.6	2400.1
ene-15	127	495.3	56	349.4	21	720.7	4	848.6	2414.1
feb-15	130	507.0	58	361.9	21	720.7	4	848.6	2438.3
mar-15	132	514.8	59	368.2	22	755.0	4	848.6	2486.6
abr-15	135	526.5	60	374.4	22	755.0	4	848.6	2504.6
may-15	137	534.3	61	380.6	23	789.4	5	1060.8	2765.1
jun-15	140	546.0	62	386.9	23	789.4	5	1060.8	2783.0
jul-15	142	553.8	63	393.1	23	789.4	5	1060.8	2797.1
ago-15	145	565.5	64	399.4	24	823.7	5	1060.8	2849.3
sep-15	147	573.3	65	405.6	24	823.7	5	1060.8	2863.4
oct-15	149	581.1	66	411.8	25	858.0	5	1060.8	2911.7
nov-15	152	592.8	67	418.1	25	858.0	5	1060.8	2929.7
dic-15	154	600.6	68	424.3	25	858.0	5	1060.8	2943.7
ene-16	157	612.3	69	430.6	26	892.3	5	1060.8	2996.0
feb-16	159	620.1	70	436.8	26	892.3	5	1060.8	3010.0
mar-16	162	631.8	72	449.3	27	926.6	5	1060.8	3068.5
abr-16	164	639.6	73	455.5	27	926.6	5	1060.8	3082.6
may-16	167	651.3	74	461.8	27	926.6	5	1060.8	3100.5
jun-16	169	659.1	75	468.0	28	961.0	6	1273.0	3361.0

jul-16	171	666.9	76	474.2	28	961.0	6	1273.0	3375.1
ago-16	174	678.6	77	480.5	29	995.3	6	1273.0	3427.3
sep-16	176	686.4	78	486.7	29	995.3	6	1273.0	3441.4
oct-16	179	698.1	79	493.0	29	995.3	6	1273.0	3459.3
nov-16	181	705.9	80	499.2	30	1029.6	6	1273.0	3507.7
dic-16	184	717.6	81	505.4	30	1029.6	6	1273.0	3525.6

Tabla 107 Demanda mensual total por perfil de tienda de jabón de tocador.

### ANEXO 30. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE JABÓN EN BARRA.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE JABÓN EN BARRA (Kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	513.0	7	315.0	3	383.2	1	459.0	1670.2
abr-11	18	615.6	8	360.0	3	383.2	1	459.0	1817.8
may-11	20	684.0	9	405.0	3	383.2	1	459.0	1931.2
jun-11	23	786.6	10	450.0	4	510.9	1	459.0	2206.5
jul-11	25	855.0	11	495.0	4	510.9	1	459.0	2319.9
ago-11	27	923.4	12	540.0	5	638.6	1	459.0	2561.0
sep-11	30	1026.0	13	585.0	5	638.6	1	459.0	2708.6
oct-11	32	1094.4	14	630.0	5	638.6	1	459.0	2822.0
nov-11	35	1197.0	15	675.0	6	766.4	1	459.0	3097.4
dic-11	37	1265.4	16	720.0	6	766.4	1	459.0	3210.8
ene-12	40	1368.0	18	810.0	7	894.1	1	459.0	3531.1
feb-12	42	1436.4	19	855.0	7	894.1	1	459.0	3644.5
mar-12	45	1539.0	20	900.0	7	894.1	1	459.0	3792.1
abr-12	47	1607.4	21	945.0	8	1021.8	2	918.0	4492.2
may-12	49	1675.8	22	990.0	8	1021.8	2	918.0	4605.6
jun-12	52	1778.4	23	1035.0	9	1149.5	2	918.0	4880.9
jul-12	54	1846.8	24	1080.0	9	1149.5	2	918.0	4994.3
ago-12	57	1949.4	25	1125.0	9	1149.5	2	918.0	5141.9
sep-12	59	2017.8	26	1170.0	10	1277.3	2	918.0	5383.1
oct-12	62	2120.4	27	1215.0	10	1277.3	2	918.0	5530.7
nov-12	64	2188.8	28	1260.0	11	1405.0	2	918.0	5771.8
dic-12	66	2257.2	29	1305.0	11	1405.0	2	918.0	5885.2
ene-13	69	2359.8	31	1395.0	11	1405.0	2	918.0	6077.8
feb-13	71	2428.2	32	1440.0	12	1532.7	2	918.0	6318.9
mar-13	74	2530.8	33	1485.0	12	1532.7	2	918.0	6466.5
abr-13	76	2599.2	34	1530.0	13	1660.4	3	1377.0	7166.6
may-13	79	2701.8	35	1575.0	13	1660.4	3	1377.0	7314.2
jun-13	81	2770.2	36	1620.0	13	1660.4	3	1377.0	7427.6
jul-13	84	2872.8	37	1665.0	14	1788.2	3	1377.0	7703.0
ago-13	86	2941.2	38	1710.0	14	1788.2	3	1377.0	7816.4
sep-13	88	3009.6	39	1755.0	15	1915.9	3	1377.0	8057.5
oct-13	91	3112.2	40	1800.0	15	1915.9	3	1377.0	8205.1
nov-13	93	3180.6	41	1845.0	15	1915.9	3	1377.0	8318.5
dic-13	96	3283.2	42	1890.0	16	2043.6	3	1377.0	8593.8
ene-14	98	3351.6	43	1935.0	16	2043.6	3	1377.0	8707.2
feb-14	101	3454.2	45	2025.0	17	2171.3	3	1377.0	9027.5
mar-14	103	3522.6	46	2070.0	17	2171.3	3	1377.0	9140.9
abr-14	106	3625.2	47	2115.0	17	2171.3	3	1377.0	9288.5
may-14	108	3693.6	48	2160.0	18	2299.1	4	1836.0	9988.7
jun-14	110	3762.0	49	2205.0	18	2299.1	4	1836.0	10102.1

jul-14	113	3864.6	50	2250.0	19	2426.8	4	1836.0	10377.4
ago-14	115	3933.0	51	2295.0	19	2426.8	4	1836.0	10490.8
sep-14	118	4035.6	52	2340.0	19	2426.8	4	1836.0	10638.4
oct-14	120	4104.0	53	2385.0	20	2554.5	4	1836.0	10879.5
nov-14	123	4206.6	54	2430.0	20	2554.5	4	1836.0	11027.1
dic-14	125	4275.0	55	2475.0	21	2682.2	4	1836.0	11268.2
ene-15	127	4343.4	56	2520.0	21	2682.2	4	1836.0	11381.6
feb-15	130	4446.0	58	2610.0	21	2682.2	4	1836.0	11574.2
mar-15	132	4514.4	59	2655.0	22	2810.0	4	1836.0	11815.4
abr-15	135	4617.0	60	2700.0	22	2810.0	4	1836.0	11963.0
may-15	137	4685.4	61	2745.0	23	2937.7	5	2295.0	12663.1
jun-15	140	4788.0	62	2790.0	23	2937.7	5	2295.0	12810.7
jul-15	142	4856.4	63	2835.0	23	2937.7	5	2295.0	12924.1
ago-15	145	4959.0	64	2880.0	24	3065.4	5	2295.0	13199.4
sep-15	147	5027.4	65	2925.0	24	3065.4	5	2295.0	13312.8
oct-15	149	5095.8	66	2970.0	25	3193.1	5	2295.0	13553.9
nov-15	152	5198.4	67	3015.0	25	3193.1	5	2295.0	13701.5
dic-15	154	5266.8	68	3060.0	25	3193.1	5	2295.0	13814.9
ene-16	157	5369.4	69	3105.0	26	3320.9	5	2295.0	14090.3
feb-16	159	5437.8	70	3150.0	26	3320.9	5	2295.0	14203.7
mar-16	162	5540.4	72	3240.0	27	3448.6	5	2295.0	14524.0
abr-16	164	5608.8	73	3285.0	27	3448.6	5	2295.0	14637.4
may-16	167	5711.4	74	3330.0	27	3448.6	5	2295.0	14785.0
jun-16	169	5779.8	75	3375.0	28	3576.3	6	2754.0	15485.1
jul-16	171	5848.2	76	3420.0	28	3576.3	6	2754.0	15598.5
ago-16	174	5950.8	77	3465.0	29	3704.0	6	2754.0	15873.8
sep-16	176	6019.2	78	3510.0	29	3704.0	6	2754.0	15987.2
oct-16	179	6121.8	79	3555.0	29	3704.0	6	2754.0	16134.8
nov-16	181	6190.2	80	3600.0	30	3831.8	6	2754.0	16376.0
dic-16	184	6292.8	81	3645.0	30	3831.8	6	2754.0	16523.6

Tabla 108 Demanda mensual total por perfil de tienda de jabón en barra.

## ANEXO 31. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE PANELA.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE PANELA (Kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	340.0	7	476.0	3	384.0	1	202.7	1402.7
abr-11	18	408.0	8	544.0	3	384.0	1	202.7	1538.7
may-11	20	453.3	9	612.0	3	384.0	1	202.7	1652.0
jun-11	23	521.3	10	680.0	4	512.0	1	202.7	1916.0
jul-11	25	566.7	11	748.0	4	512.0	1	202.7	2029.3
ago-11	27	612.0	12	816.0	5	640.0	1	202.7	2270.7
sep-11	30	680.0	13	884.0	5	640.0	1	202.7	2406.7
oct-11	32	725.3	14	952.0	5	640.0	1	202.7	2520.0
nov-11	35	793.3	15	1020.0	6	768.0	1	202.7	2784.0
dic-11	37	838.7	16	1088.0	6	768.0	1	202.7	2897.3
ene-12	40	906.7	18	1224.0	7	896.0	1	202.7	3229.3
feb-12	42	952.0	19	1292.0	7	896.0	1	202.7	3342.7
mar-12	45	1020.0	20	1360.0	7	896.0	1	202.7	3478.7
abr-12	47	1065.3	21	1428.0	8	1024.0	2	405.3	3922.7
may-12	49	1110.7	22	1496.0	8	1024.0	2	405.3	4036.0
jun-12	52	1178.7	23	1564.0	9	1152.0	2	405.3	4300.0
jul-12	54	1224.0	24	1632.0	9	1152.0	2	405.3	4413.3

ago-12	57	1292.0	25	1700.0	9	1152.0	2	405.3	4549.3
sep-12	59	1337.3	26	1768.0	10	1280.0	2	405.3	4790.7
oct-12	62	1405.3	27	1836.0	10	1280.0	2	405.3	4926.7
nov-12	64	1450.7	28	1904.0	11	1408.0	2	405.3	5168.0
dic-12	66	1496.0	29	1972.0	11	1408.0	2	405.3	5281.3
ene-13	69	1564.0	31	2108.0	11	1408.0	2	405.3	5485.3
feb-13	71	1609.3	32	2176.0	12	1536.0	2	405.3	5726.7
mar-13	74	1677.3	33	2244.0	12	1536.0	2	405.3	5862.7
abr-13	76	1722.7	34	2312.0	13	1664.0	3	608.0	6306.7
may-13	79	1790.7	35	2380.0	13	1664.0	3	608.0	6442.7
jun-13	81	1836.0	36	2448.0	13	1664.0	3	608.0	6556.0
jul-13	84	1904.0	37	2516.0	14	1792.0	3	608.0	6820.0
ago-13	86	1949.3	38	2584.0	14	1792.0	3	608.0	6933.3
sep-13	88	1994.7	39	2652.0	15	1920.0	3	608.0	7174.7
oct-13	91	2062.7	40	2720.0	15	1920.0	3	608.0	7310.7
nov-13	93	2108.0	41	2788.0	15	1920.0	3	608.0	7424.0
dic-13	96	2176.0	42	2856.0	16	2048.0	3	608.0	7688.0
ene-14	98	2221.3	43	2924.0	16	2048.0	3	608.0	7801.3
feb-14	101	2289.3	45	3060.0	17	2176.0	3	608.0	8133.3
mar-14	103	2334.7	46	3128.0	17	2176.0	3	608.0	8246.7
abr-14	106	2402.7	47	3196.0	17	2176.0	3	608.0	8382.7
may-14	108	2448.0	48	3264.0	18	2304.0	4	810.7	8826.7
jun-14	110	2493.3	49	3332.0	18	2304.0	4	810.7	8940.0
jul-14	113	2561.3	50	3400.0	19	2432.0	4	810.7	9204.0
ago-14	115	2606.7	51	3468.0	19	2432.0	4	810.7	9317.3
sep-14	118	2674.7	52	3536.0	19	2432.0	4	810.7	9453.3
oct-14	120	2720.0	53	3604.0	20	2560.0	4	810.7	9694.7
nov-14	123	2788.0	54	3672.0	20	2560.0	4	810.7	9830.7
dic-14	125	2833.3	55	3740.0	21	2688.0	4	810.7	10072.0
ene-15	127	2878.7	56	3808.0	21	2688.0	4	810.7	10185.3
feb-15	130	2946.7	58	3944.0	21	2688.0	4	810.7	10389.3
mar-15	132	2992.0	59	4012.0	22	2816.0	4	810.7	10630.7
abr-15	135	3060.0	60	4080.0	22	2816.0	4	810.7	10766.7
may-15	137	3105.3	61	4148.0	23	2944.0	5	1013.3	11210.7
jun-15	140	3173.3	62	4216.0	23	2944.0	5	1013.3	11346.7
jul-15	142	3218.7	63	4284.0	23	2944.0	5	1013.3	11460.0
ago-15	145	3286.7	64	4352.0	24	3072.0	5	1013.3	11724.0
sep-15	147	3332.0	65	4420.0	24	3072.0	5	1013.3	11837.3
oct-15	149	3377.3	66	4488.0	25	3200.0	5	1013.3	12078.7
nov-15	152	3445.3	67	4556.0	25	3200.0	5	1013.3	12214.7
dic-15	154	3490.7	68	4624.0	25	3200.0	5	1013.3	12328.0
ene-16	157	3558.7	69	4692.0	26	3328.0	5	1013.3	12592.0
feb-16	159	3604.0	70	4760.0	26	3328.0	5	1013.3	12705.3
mar-16	162	3672.0	72	4896.0	27	3456.0	5	1013.3	13037.3
abr-16	164	3717.3	73	4964.0	27	3456.0	5	1013.3	13150.7
may-16	167	3785.3	74	5032.0	27	3456.0	5	1013.3	13286.7
jun-16	169	3830.7	75	5100.0	28	3584.0	6	1216.0	13730.7
jul-16	171	3876.0	76	5168.0	28	3584.0	6	1216.0	13844.0
ago-16	174	3944.0	77	5236.0	29	3712.0	6	1216.0	14108.0
sep-16	176	3989.3	78	5304.0	29	3712.0	6	1216.0	14221.3
oct-16	179	4057.3	79	5372.0	29	3712.0	6	1216.0	14357.3
nov-16	181	4102.7	80	5440.0	30	3840.0	6	1216.0	14598.7
dic-16	184	4170.7	81	5508.0	30	3840.0	6	1216.0	14734.7

Tabla 109 Demanda mensual total por perfil de tienda de panela.

## ANEXO 32. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE PAÑALES PARA BEBE.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE PAÑALES (Und)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	3600.0	7	1050.0	3	5280.0	1	10080.0	20010.0
abr-11	18	4320.0	8	1200.0	3	5280.0	1	10080.0	20880.0
may-11	20	4800.0	9	1350.0	3	5280.0	1	10080.0	21510.0
jun-11	23	5520.0	10	1500.0	4	7040.0	1	10080.0	24140.0
jul-11	25	6000.0	11	1650.0	4	7040.0	1	10080.0	24770.0
ago-11	27	6480.0	12	1800.0	5	8800.0	1	10080.0	27160.0
sep-11	30	7200.0	13	1950.0	5	8800.0	1	10080.0	28030.0
oct-11	32	7680.0	14	2100.0	5	8800.0	1	10080.0	28660.0
nov-11	35	8400.0	15	2250.0	6	10560.0	1	10080.0	31290.0
dic-11	37	8880.0	16	2400.0	6	10560.0	1	10080.0	31920.0
ene-12	40	9600.0	18	2700.0	7	12320.0	1	10080.0	34700.0
feb-12	42	10080.0	19	2850.0	7	12320.0	1	10080.0	35330.0
mar-12	45	10800.0	20	3000.0	7	12320.0	1	10080.0	36200.0
abr-12	47	11280.0	21	3150.0	8	14080.0	2	20160.0	48670.0
may-12	49	11760.0	22	3300.0	8	14080.0	2	20160.0	49300.0
jun-12	52	12480.0	23	3450.0	9	15840.0	2	20160.0	51930.0
jul-12	54	12960.0	24	3600.0	9	15840.0	2	20160.0	52560.0
ago-12	57	13680.0	25	3750.0	9	15840.0	2	20160.0	53430.0
sep-12	59	14160.0	26	3900.0	10	17600.0	2	20160.0	55820.0
oct-12	62	14880.0	27	4050.0	10	17600.0	2	20160.0	56690.0
nov-12	64	15360.0	28	4200.0	11	19360.0	2	20160.0	59080.0
dic-12	66	15840.0	29	4350.0	11	19360.0	2	20160.0	59710.0
ene-13	69	16560.0	31	4650.0	11	19360.0	2	20160.0	60730.0
feb-13	71	17040.0	32	4800.0	12	21120.0	2	20160.0	63120.0
mar-13	74	17760.0	33	4950.0	12	21120.0	2	20160.0	63990.0
abr-13	76	18240.0	34	5100.0	13	22880.0	3	30240.0	76460.0
may-13	79	18960.0	35	5250.0	13	22880.0	3	30240.0	77330.0
jun-13	81	19440.0	36	5400.0	13	22880.0	3	30240.0	77960.0
jul-13	84	20160.0	37	5550.0	14	24640.0	3	30240.0	80590.0
ago-13	86	20640.0	38	5700.0	14	24640.0	3	30240.0	81220.0
sep-13	88	21120.0	39	5850.0	15	26400.0	3	30240.0	83610.0
oct-13	91	21840.0	40	6000.0	15	26400.0	3	30240.0	84480.0
nov-13	93	22320.0	41	6150.0	15	26400.0	3	30240.0	85110.0
dic-13	96	23040.0	42	6300.0	16	28160.0	3	30240.0	87740.0
ene-14	98	23520.0	43	6450.0	16	28160.0	3	30240.0	88370.0
feb-14	101	24240.0	45	6750.0	17	29920.0	3	30240.0	91150.0
mar-14	103	24720.0	46	6900.0	17	29920.0	3	30240.0	91780.0
abr-14	106	25440.0	47	7050.0	17	29920.0	3	30240.0	92650.0
may-14	108	25920.0	48	7200.0	18	31680.0	4	40320.0	105120.0
jun-14	110	26400.0	49	7350.0	18	31680.0	4	40320.0	105750.0
jul-14	113	27120.0	50	7500.0	19	33440.0	4	40320.0	108380.0
ago-14	115	27600.0	51	7650.0	19	33440.0	4	40320.0	109010.0
sep-14	118	28320.0	52	7800.0	19	33440.0	4	40320.0	109880.0
oct-14	120	28800.0	53	7950.0	20	35200.0	4	40320.0	112270.0
nov-14	123	29520.0	54	8100.0	20	35200.0	4	40320.0	113140.0
dic-14	125	30000.0	55	8250.0	21	36960.0	4	40320.0	115530.0
ene-15	127	30480.0	56	8400.0	21	36960.0	4	40320.0	116160.0
feb-15	130	31200.0	58	8700.0	21	36960.0	4	40320.0	117180.0
mar-15	132	31680.0	59	8850.0	22	38720.0	4	40320.0	119570.0
abr-15	135	32400.0	60	9000.0	22	38720.0	4	40320.0	120440.0
may-15	137	32880.0	61	9150.0	23	40480.0	5	50400.0	132910.0
jun-15	140	33600.0	62	9300.0	23	40480.0	5	50400.0	133780.0
jul-15	142	34080.0	63	9450.0	23	40480.0	5	50400.0	134410.0
ago-15	145	34800.0	64	9600.0	24	42240.0	5	50400.0	137040.0

sep-15	147	35280.0	65	9750.0	24	42240.0	5	50400.0	137670.0
oct-15	149	35760.0	66	9900.0	25	44000.0	5	50400.0	140060.0
nov-15	152	36480.0	67	10050.0	25	44000.0	5	50400.0	140930.0
dic-15	154	36960.0	68	10200.0	25	44000.0	5	50400.0	141560.0
ene-16	157	37680.0	69	10350.0	26	45760.0	5	50400.0	144190.0
feb-16	159	38160.0	70	10500.0	26	45760.0	5	50400.0	144820.0
mar-16	162	38880.0	72	10800.0	27	47520.0	5	50400.0	147600.0
abr-16	164	39360.0	73	10950.0	27	47520.0	5	50400.0	148230.0
may-16	167	40080.0	74	11100.0	27	47520.0	5	50400.0	149100.0
jun-16	169	40560.0	75	11250.0	28	49280.0	6	60480.0	161570.0
jul-16	171	41040.0	76	11400.0	28	49280.0	6	60480.0	162200.0
ago-16	174	41760.0	77	11550.0	29	51040.0	6	60480.0	164830.0
sep-16	176	42240.0	78	11700.0	29	51040.0	6	60480.0	165460.0
oct-16	179	42960.0	79	11850.0	29	51040.0	6	60480.0	166330.0
nov-16	181	43440.0	80	12000.0	30	52800.0	6	60480.0	168720.0
dic-16	184	44160.0	81	12150.0	30	52800.0	6	60480.0	169590.0

Tabla 110 Demanda mensual total por perfil de tienda de pañales para bebe.

### ANEXO 33. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE PAPEL HIGIÉNICO.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE PAPEL HIGIÉNICO (Und)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	1110.0	7	1680.0	3	3028.8	1	3072.0	8890.8
abr-11	18	1332.0	8	1920.0	3	3028.8	1	3072.0	9352.8
may-11	20	1480.0	9	2160.0	3	3028.8	1	3072.0	9740.8
jun-11	23	1702.0	10	2400.0	4	4038.4	1	3072.0	11212.4
jul-11	25	1850.0	11	2640.0	4	4038.4	1	3072.0	11600.4
ago-11	27	1998.0	12	2880.0	5	5048.0	1	3072.0	12998.0
sep-11	30	2220.0	13	3120.0	5	5048.0	1	3072.0	13460.0
oct-11	32	2368.0	14	3360.0	5	5048.0	1	3072.0	13848.0
nov-11	35	2590.0	15	3600.0	6	6057.6	1	3072.0	15319.6
dic-11	37	2738.0	16	3840.0	6	6057.6	1	3072.0	15707.6
ene-12	40	2960.0	18	4320.0	7	7067.2	1	3072.0	17419.2
feb-12	42	3108.0	19	4560.0	7	7067.2	1	3072.0	17807.2
mar-12	45	3330.0	20	4800.0	7	7067.2	1	3072.0	18269.2
abr-12	47	3478.0	21	5040.0	8	8076.8	2	6144.0	22738.8
may-12	49	3626.0	22	5280.0	8	8076.8	2	6144.0	23126.8
jun-12	52	3848.0	23	5520.0	9	9086.4	2	6144.0	24598.4
jul-12	54	3996.0	24	5760.0	9	9086.4	2	6144.0	24986.4
ago-12	57	4218.0	25	6000.0	9	9086.4	2	6144.0	25448.4
sep-12	59	4366.0	26	6240.0	10	10096.0	2	6144.0	26846.0
oct-12	62	4588.0	27	6480.0	10	10096.0	2	6144.0	27308.0
nov-12	64	4736.0	28	6720.0	11	11105.6	2	6144.0	28705.6
dic-12	66	4884.0	29	6960.0	11	11105.6	2	6144.0	29093.6
ene-13	69	5106.0	31	7440.0	11	11105.6	2	6144.0	29795.6
feb-13	71	5254.0	32	7680.0	12	12115.2	2	6144.0	31193.2
mar-13	74	5476.0	33	7920.0	12	12115.2	2	6144.0	31655.2
abr-13	76	5624.0	34	8160.0	13	13124.8	3	9216.0	36124.8
may-13	79	5846.0	35	8400.0	13	13124.8	3	9216.0	36586.8
jun-13	81	5994.0	36	8640.0	13	13124.8	3	9216.0	36974.8
jul-13	84	6216.0	37	8880.0	14	14134.4	3	9216.0	38446.4
ago-13	86	6364.0	38	9120.0	14	14134.4	3	9216.0	38834.4

sep-13	88	6512.0	39	9360.0	15	15144.0	3	9216.0	40232.0
oct-13	91	6734.0	40	9600.0	15	15144.0	3	9216.0	40694.0
nov-13	93	6882.0	41	9840.0	15	15144.0	3	9216.0	41082.0
dic-13	96	7104.0	42	10080.0	16	16153.6	3	9216.0	42553.6
ene-14	98	7252.0	43	10320.0	16	16153.6	3	9216.0	42941.6
feb-14	101	7474.0	45	10800.0	17	17163.2	3	9216.0	44653.2
mar-14	103	7622.0	46	11040.0	17	17163.2	3	9216.0	45041.2
abr-14	106	7844.0	47	11280.0	17	17163.2	3	9216.0	45503.2
may-14	108	7992.0	48	11520.0	18	18172.8	4	12288.0	49972.8
jun-14	110	8140.0	49	11760.0	18	18172.8	4	12288.0	50360.8
jul-14	113	8362.0	50	12000.0	19	19182.4	4	12288.0	51832.4
ago-14	115	8510.0	51	12240.0	19	19182.4	4	12288.0	52220.4
sep-14	118	8732.0	52	12480.0	19	19182.4	4	12288.0	52682.4
oct-14	120	8880.0	53	12720.0	20	20192.0	4	12288.0	54080.0
nov-14	123	9102.0	54	12960.0	20	20192.0	4	12288.0	54542.0
dic-14	125	9250.0	55	13200.0	21	21201.6	4	12288.0	55939.6
ene-15	127	9398.0	56	13440.0	21	21201.6	4	12288.0	56327.6
feb-15	130	9620.0	58	13920.0	21	21201.6	4	12288.0	57029.6
mar-15	132	9768.0	59	14160.0	22	22211.2	4	12288.0	58427.2
abr-15	135	9990.0	60	14400.0	22	22211.2	4	12288.0	58889.2
may-15	137	10138.0	61	14640.0	23	23220.8	5	15360.0	63358.8
jun-15	140	10360.0	62	14880.0	23	23220.8	5	15360.0	63820.8
jul-15	142	10508.0	63	15120.0	23	23220.8	5	15360.0	64208.8
ago-15	145	10730.0	64	15360.0	24	24230.4	5	15360.0	65680.4
sep-15	147	10878.0	65	15600.0	24	24230.4	5	15360.0	66068.4
oct-15	149	11026.0	66	15840.0	25	25240.0	5	15360.0	67466.0
nov-15	152	11248.0	67	16080.0	25	25240.0	5	15360.0	67928.0
dic-15	154	11396.0	68	16320.0	25	25240.0	5	15360.0	68316.0
ene-16	157	11618.0	69	16560.0	26	26249.6	5	15360.0	69787.6
feb-16	159	11766.0	70	16800.0	26	26249.6	5	15360.0	70175.6
mar-16	162	11988.0	72	17280.0	27	27259.2	5	15360.0	71887.2
abr-16	164	12136.0	73	17520.0	27	27259.2	5	15360.0	72275.2
may-16	167	12358.0	74	17760.0	27	27259.2	5	15360.0	72737.2
jun-16	169	12506.0	75	18000.0	28	28268.8	6	18432.0	77206.8
jul-16	171	12654.0	76	18240.0	28	28268.8	6	18432.0	77594.8
ago-16	174	12876.0	77	18480.0	29	29278.4	6	18432.0	79066.4
sep-16	176	13024.0	78	18720.0	29	29278.4	6	18432.0	79454.4
oct-16	179	13246.0	79	18960.0	29	29278.4	6	18432.0	79916.4
nov-16	181	13394.0	80	19200.0	30	30288.0	6	18432.0	81314.0
dic-16	184	13616.0	81	19440.0	30	30288.0	6	18432.0	81776.0

Tabla 111 Demanda mensual total por perfil de tienda de papel higiénico.

## ANEXO 34. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE PASABOCAS.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE PASABOCAS (kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	575.6	7	368.1	3	200.4	1	81.0	1225.0
abr-11	18	690.7	8	420.6	3	200.4	1	81.0	1392.7
may-11	20	767.4	9	473.2	3	200.4	1	81.0	1522.0
jun-11	23	882.5	10	525.8	4	267.2	1	81.0	1756.5
jul-11	25	959.3	11	578.4	4	267.2	1	81.0	1885.8
ago-11	27	1036.0	12	631.0	5	334.0	1	81.0	2081.9
sep-11	30	1151.1	13	683.5	5	334.0	1	81.0	2249.6

oct-11	32	1227.8	14	736.1	5	334.0	1	81.0	2378.9
nov-11	35	1343.0	15	788.7	6	400.7	1	81.0	2613.4
dic-11	37	1419.7	16	841.3	6	400.7	1	81.0	2742.7
ene-12	40	1534.8	18	946.4	7	467.5	1	81.0	3029.8
feb-12	42	1611.5	19	999.0	7	467.5	1	81.0	3159.1
mar-12	45	1726.7	20	1051.6	7	467.5	1	81.0	3326.8
abr-12	47	1803.4	21	1104.2	8	534.3	2	162.0	3603.9
may-12	49	1880.1	22	1156.8	8	534.3	2	162.0	3733.2
jun-12	52	1995.2	23	1209.3	9	601.1	2	162.0	3967.7
jul-12	54	2072.0	24	1261.9	9	601.1	2	162.0	4097.0
ago-12	57	2187.1	25	1314.5	9	601.1	2	162.0	4264.7
sep-12	59	2263.8	26	1367.1	10	667.9	2	162.0	4460.8
oct-12	62	2378.9	27	1419.7	10	667.9	2	162.0	4628.5
nov-12	64	2455.7	28	1472.2	11	734.7	2	162.0	4824.6
dic-12	66	2532.4	29	1524.8	11	734.7	2	162.0	4953.9
ene-13	69	2647.5	31	1630.0	11	734.7	2	162.0	5174.2
feb-13	71	2724.3	32	1682.6	12	801.5	2	162.0	5370.3
mar-13	74	2839.4	33	1735.1	12	801.5	2	162.0	5538.0
abr-13	76	2916.1	34	1787.7	13	868.3	3	243.0	5815.1
may-13	79	3031.2	35	1840.3	13	868.3	3	243.0	5982.8
jun-13	81	3108.0	36	1892.9	13	868.3	3	243.0	6112.1
jul-13	84	3223.1	37	1945.5	14	935.1	3	243.0	6346.6
ago-13	86	3299.8	38	1998.0	14	935.1	3	243.0	6475.9
sep-13	88	3376.6	39	2050.6	15	1001.9	3	243.0	6672.0
oct-13	91	3491.7	40	2103.2	15	1001.9	3	243.0	6839.7
nov-13	93	3568.4	41	2155.8	15	1001.9	3	243.0	6969.0
dic-13	96	3683.5	42	2208.4	16	1068.6	3	243.0	7203.5
ene-14	98	3760.3	43	2260.9	16	1068.6	3	243.0	7332.8
feb-14	101	3875.4	45	2366.1	17	1135.4	3	243.0	7619.9
mar-14	103	3952.1	46	2418.7	17	1135.4	3	243.0	7749.2
abr-14	106	4067.2	47	2471.3	17	1135.4	3	243.0	7916.9
may-14	108	4144.0	48	2523.8	18	1202.2	4	324.0	8194.0
jun-14	110	4220.7	49	2576.4	18	1202.2	4	324.0	8323.3
jul-14	113	4335.8	50	2629.0	19	1269.0	4	324.0	8557.8
ago-14	115	4412.6	51	2681.6	19	1269.0	4	324.0	8687.1
sep-14	118	4527.7	52	2734.2	19	1269.0	4	324.0	8854.8
oct-14	120	4604.4	53	2786.7	20	1335.8	4	324.0	9050.9
nov-14	123	4719.5	54	2839.3	20	1335.8	4	324.0	9218.6
dic-14	125	4796.3	55	2891.9	21	1402.6	4	324.0	9414.7
ene-15	127	4873.0	56	2944.5	21	1402.6	4	324.0	9544.1
feb-15	130	4988.1	58	3049.6	21	1402.6	4	324.0	9764.3
mar-15	132	5064.8	59	3102.2	22	1469.4	4	324.0	9960.4
abr-15	135	5180.0	60	3154.8	22	1469.4	4	324.0	10128.1
may-15	137	5256.7	61	3207.4	23	1536.2	5	405.0	10405.2
jun-15	140	5371.8	62	3260.0	23	1536.2	5	405.0	10572.9
jul-15	142	5448.5	63	3312.5	23	1536.2	5	405.0	10702.3
ago-15	145	5563.7	64	3365.1	24	1603.0	5	405.0	10936.7
sep-15	147	5640.4	65	3417.7	24	1603.0	5	405.0	11066.1
oct-15	149	5717.1	66	3470.3	25	1669.8	5	405.0	11262.2
nov-15	152	5832.2	67	3522.9	25	1669.8	5	405.0	11429.9
dic-15	154	5909.0	68	3575.4	25	1669.8	5	405.0	11559.2
ene-16	157	6024.1	69	3628.0	26	1736.5	5	405.0	11793.7
feb-16	159	6100.8	70	3680.6	26	1736.5	5	405.0	11923.0
mar-16	162	6215.9	72	3785.8	27	1803.3	5	405.0	12210.0
abr-16	164	6292.7	73	3838.3	27	1803.3	5	405.0	12339.4
may-16	167	6407.8	74	3890.9	27	1803.3	5	405.0	12507.0
jun-16	169	6484.5	75	3943.5	28	1870.1	6	486.0	12784.2

jul-16	171	6561.3	76	3996.1	28	1870.1	6	486.0	12913.5
ago-16	174	6676.4	77	4048.7	29	1936.9	6	486.0	13148.0
sep-16	176	6753.1	78	4101.2	29	1936.9	6	486.0	13277.3
oct-16	179	6868.2	79	4153.8	29	1936.9	6	486.0	13445.0
nov-16	181	6945.0	80	4206.4	30	2003.7	6	486.0	13641.1
dic-16	184	7060.1	81	4259.0	30	2003.7	6	486.0	13808.8

Tabla 112 Demanda mensual total por perfil de tienda de pasabocas.

## ANEXO 35. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE PASTA.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE PASTA (Kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	267.5	7	175.0	3	965.6	1	2500.0	3908.1
abr-11	18	321.0	8	200.0	3	965.6	1	2500.0	3986.6
may-11	20	356.7	9	225.0	3	965.6	1	2500.0	4047.3
jun-11	23	410.2	10	250.0	4	1287.5	1	2500.0	4447.7
jul-11	25	445.8	11	275.0	4	1287.5	1	2500.0	4508.3
ago-11	27	481.5	12	300.0	5	1609.4	1	2500.0	4890.9
sep-11	30	535.0	13	325.0	5	1609.4	1	2500.0	4969.4
oct-11	32	570.7	14	350.0	5	1609.4	1	2500.0	5030.0
nov-11	35	624.2	15	375.0	6	1931.3	1	2500.0	5430.4
dic-11	37	659.8	16	400.0	6	1931.3	1	2500.0	5491.1
ene-12	40	713.3	18	450.0	7	2253.1	1	2500.0	5916.5
feb-12	42	749.0	19	475.0	7	2253.1	1	2500.0	5977.1
mar-12	45	802.5	20	500.0	7	2253.1	1	2500.0	6055.6
abr-12	47	838.2	21	525.0	8	2575.0	2	5000.0	8938.2
may-12	49	873.8	22	550.0	8	2575.0	2	5000.0	8998.8
jun-12	52	927.3	23	575.0	9	2896.9	2	5000.0	9399.2
jul-12	54	963.0	24	600.0	9	2896.9	2	5000.0	9459.9
ago-12	57	1016.5	25	625.0	9	2896.9	2	5000.0	9538.4
sep-12	59	1052.2	26	650.0	10	3218.8	2	5000.0	9920.9
oct-12	62	1105.7	27	675.0	10	3218.8	2	5000.0	9999.4
nov-12	64	1141.3	28	700.0	11	3540.6	2	5000.0	10382.0
dic-12	66	1177.0	29	725.0	11	3540.6	2	5000.0	10442.6
ene-13	69	1230.5	31	775.0	11	3540.6	2	5000.0	10546.1
feb-13	71	1266.2	32	800.0	12	3862.5	2	5000.0	10928.7
mar-13	74	1319.7	33	825.0	12	3862.5	2	5000.0	11007.2
abr-13	76	1355.3	34	850.0	13	4184.4	3	7500.0	13889.7
may-13	79	1408.8	35	875.0	13	4184.4	3	7500.0	13968.2
jun-13	81	1444.5	36	900.0	13	4184.4	3	7500.0	14028.9
jul-13	84	1498.0	37	925.0	14	4506.3	3	7500.0	14429.3
ago-13	86	1533.7	38	950.0	14	4506.3	3	7500.0	14489.9
sep-13	88	1569.3	39	975.0	15	4828.1	3	7500.0	14872.5
oct-13	91	1622.8	40	1000.0	15	4828.1	3	7500.0	14951.0
nov-13	93	1658.5	41	1025.0	15	4828.1	3	7500.0	15011.6
dic-13	96	1712.0	42	1050.0	16	5150.0	3	7500.0	15412.0
ene-14	98	1747.7	43	1075.0	16	5150.0	3	7500.0	15472.7
feb-14	101	1801.2	45	1125.0	17	5471.9	3	7500.0	15898.0
mar-14	103	1836.8	46	1150.0	17	5471.9	3	7500.0	15958.7
abr-14	106	1890.3	47	1175.0	17	5471.9	3	7500.0	16037.2
may-14	108	1926.0	48	1200.0	18	5793.8	4	10000.0	18919.8
jun-14	110	1961.7	49	1225.0	18	5793.8	4	10000.0	18980.4
jul-14	113	2015.2	50	1250.0	19	6115.6	4	10000.0	19380.8

ago-14	115	2050.8	51	1275.0	19	6115.6	4	10000.0	19441.5
sep-14	118	2104.3	52	1300.0	19	6115.6	4	10000.0	19520.0
oct-14	120	2140.0	53	1325.0	20	6437.5	4	10000.0	19902.5
nov-14	123	2193.5	54	1350.0	20	6437.5	4	10000.0	19981.0
dic-14	125	2229.2	55	1375.0	21	6759.4	4	10000.0	20363.5
ene-15	127	2264.8	56	1400.0	21	6759.4	4	10000.0	20424.2
feb-15	130	2318.3	58	1450.0	21	6759.4	4	10000.0	20527.7
mar-15	132	2354.0	59	1475.0	22	7081.3	4	10000.0	20910.3
abr-15	135	2407.5	60	1500.0	22	7081.3	4	10000.0	20988.8
may-15	137	2443.2	61	1525.0	23	7403.1	5	12500.0	23871.3
jun-15	140	2496.7	62	1550.0	23	7403.1	5	12500.0	23949.8
jul-15	142	2532.3	63	1575.0	23	7403.1	5	12500.0	24010.5
ago-15	145	2585.8	64	1600.0	24	7725.0	5	12500.0	24410.8
sep-15	147	2621.5	65	1625.0	24	7725.0	5	12500.0	24471.5
oct-15	149	2657.2	66	1650.0	25	8046.9	5	12500.0	24854.0
nov-15	152	2710.7	67	1675.0	25	8046.9	5	12500.0	24932.5
dic-15	154	2746.3	68	1700.0	25	8046.9	5	12500.0	24993.2
ene-16	157	2799.8	69	1725.0	26	8368.8	5	12500.0	25393.6
feb-16	159	2835.5	70	1750.0	26	8368.8	5	12500.0	25454.3
mar-16	162	2889.0	72	1800.0	27	8690.6	5	12500.0	25879.6
abr-16	164	2924.7	73	1825.0	27	8690.6	5	12500.0	25940.3
may-16	167	2978.2	74	1850.0	27	8690.6	5	12500.0	26018.8
jun-16	169	3013.8	75	1875.0	28	9012.5	6	15000.0	28901.3
jul-16	171	3049.5	76	1900.0	28	9012.5	6	15000.0	28962.0
ago-16	174	3103.0	77	1925.0	29	9334.4	6	15000.0	29362.4
sep-16	176	3138.7	78	1950.0	29	9334.4	6	15000.0	29423.0
oct-16	179	3192.2	79	1975.0	29	9334.4	6	15000.0	29501.5
nov-16	181	3227.8	80	2000.0	30	9656.3	6	15000.0	29884.1
dic-16	184	3281.3	81	2025.0	30	9656.3	6	15000.0	29962.6

Tabla 113 Demanda mensual total por perfil de tienda de pasta.

## ANEXO 36. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE SAL.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE SAL (Kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	217.5	7	280.0	3	950.6	1	2250.0	3698.1
abr-11	18	261.0	8	320.0	3	950.6	1	2250.0	3781.6
may-11	20	290.0	9	360.0	3	950.6	1	2250.0	3850.6
jun-11	23	333.5	10	400.0	4	1267.5	1	2250.0	4251.0
jul-11	25	362.5	11	440.0	4	1267.5	1	2250.0	4320.0
ago-11	27	391.5	12	480.0	5	1584.4	1	2250.0	4705.9
sep-11	30	435.0	13	520.0	5	1584.4	1	2250.0	4789.4
oct-11	32	464.0	14	560.0	5	1584.4	1	2250.0	4858.4
nov-11	35	507.5	15	600.0	6	1901.3	1	2250.0	5258.8
dic-11	37	536.5	16	640.0	6	1901.3	1	2250.0	5327.8
ene-12	40	580.0	18	720.0	7	2218.1	1	2250.0	5768.1
feb-12	42	609.0	19	760.0	7	2218.1	1	2250.0	5837.1
mar-12	45	652.5	20	800.0	7	2218.1	1	2250.0	5920.6
abr-12	47	681.5	21	840.0	8	2535.0	2	4500.0	8556.5
may-12	49	710.5	22	880.0	8	2535.0	2	4500.0	8625.5
jun-12	52	754.0	23	920.0	9	2851.9	2	4500.0	9025.9
jul-12	54	783.0	24	960.0	9	2851.9	2	4500.0	9094.9

ago-12	57	826.5	25	1000.0	9	2851.9	2	4500.0	9178.4
sep-12	59	855.5	26	1040.0	10	3168.8	2	4500.0	9564.3
oct-12	62	899.0	27	1080.0	10	3168.8	2	4500.0	9647.8
nov-12	64	928.0	28	1120.0	11	3485.6	2	4500.0	10033.6
dic-12	66	957.0	29	1160.0	11	3485.6	2	4500.0	10102.6
ene-13	69	1000.5	31	1240.0	11	3485.6	2	4500.0	10226.1
feb-13	71	1029.5	32	1280.0	12	3802.5	2	4500.0	10612.0
mar-13	74	1073.0	33	1320.0	12	3802.5	2	4500.0	10695.5
abr-13	76	1102.0	34	1360.0	13	4119.4	3	6750.0	13331.4
may-13	79	1145.5	35	1400.0	13	4119.4	3	6750.0	13414.9
jun-13	81	1174.5	36	1440.0	13	4119.4	3	6750.0	13483.9
jul-13	84	1218.0	37	1480.0	14	4436.3	3	6750.0	13884.3
ago-13	86	1247.0	38	1520.0	14	4436.3	3	6750.0	13953.3
sep-13	88	1276.0	39	1560.0	15	4753.1	3	6750.0	14339.1
oct-13	91	1319.5	40	1600.0	15	4753.1	3	6750.0	14422.6
nov-13	93	1348.5	41	1640.0	15	4753.1	3	6750.0	14491.6
dic-13	96	1392.0	42	1680.0	16	5070.0	3	6750.0	14892.0
ene-14	98	1421.0	43	1720.0	16	5070.0	3	6750.0	14961.0
feb-14	101	1464.5	45	1800.0	17	5386.9	3	6750.0	15401.4
mar-14	103	1493.5	46	1840.0	17	5386.9	3	6750.0	15470.4
abr-14	106	1537.0	47	1880.0	17	5386.9	3	6750.0	15553.9
may-14	108	1566.0	48	1920.0	18	5703.8	4	9000.0	18189.8
jun-14	110	1595.0	49	1960.0	18	5703.8	4	9000.0	18258.8
jul-14	113	1638.5	50	2000.0	19	6020.6	4	9000.0	18659.1
ago-14	115	1667.5	51	2040.0	19	6020.6	4	9000.0	18728.1
sep-14	118	1711.0	52	2080.0	19	6020.6	4	9000.0	18811.6
oct-14	120	1740.0	53	2120.0	20	6337.5	4	9000.0	19197.5
nov-14	123	1783.5	54	2160.0	20	6337.5	4	9000.0	19281.0
dic-14	125	1812.5	55	2200.0	21	6654.4	4	9000.0	19666.9
ene-15	127	1841.5	56	2240.0	21	6654.4	4	9000.0	19735.9
feb-15	130	1885.0	58	2320.0	21	6654.4	4	9000.0	19859.4
mar-15	132	1914.0	59	2360.0	22	6971.3	4	9000.0	20245.3
abr-15	135	1957.5	60	2400.0	22	6971.3	4	9000.0	20328.8
may-15	137	1986.5	61	2440.0	23	7288.1	5	11250.0	22964.6
jun-15	140	2030.0	62	2480.0	23	7288.1	5	11250.0	23048.1
jul-15	142	2059.0	63	2520.0	23	7288.1	5	11250.0	23117.1
ago-15	145	2102.5	64	2560.0	24	7605.0	5	11250.0	23517.5
sep-15	147	2131.5	65	2600.0	24	7605.0	5	11250.0	23586.5
oct-15	149	2160.5	66	2640.0	25	7921.9	5	11250.0	23972.4
nov-15	152	2204.0	67	2680.0	25	7921.9	5	11250.0	24055.9
dic-15	154	2233.0	68	2720.0	25	7921.9	5	11250.0	24124.9
ene-16	157	2276.5	69	2760.0	26	8238.8	5	11250.0	24525.3
feb-16	159	2305.5	70	2800.0	26	8238.8	5	11250.0	24594.3
mar-16	162	2349.0	72	2880.0	27	8555.6	5	11250.0	25034.6
abr-16	164	2378.0	73	2920.0	27	8555.6	5	11250.0	25103.6
may-16	167	2421.5	74	2960.0	27	8555.6	5	11250.0	25187.1
jun-16	169	2450.5	75	3000.0	28	8872.5	6	13500.0	27823.0
jul-16	171	2479.5	76	3040.0	28	8872.5	6	13500.0	27892.0
ago-16	174	2523.0	77	3080.0	29	9189.4	6	13500.0	28292.4
sep-16	176	2552.0	78	3120.0	29	9189.4	6	13500.0	28361.4
oct-16	179	2595.5	79	3160.0	29	9189.4	6	13500.0	28444.9
nov-16	181	2624.5	80	3200.0	30	9506.3	6	13500.0	28830.8
dic-16	184	2668.0	81	3240.0	30	9506.3	6	13500.0	28914.3

Tabla 114 Demanda mensual total por perfil de tienda de sal.

## ANEXO 37. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE SALSA DE TOMATE.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE SALSA DE TOMATE (Kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	55.8	7	162.4	3	178.9	1	2240.0	2637.1
abr-11	18	67.0	8	185.6	3	178.9	1	2240.0	2671.5
may-11	20	74.4	9	208.8	3	178.9	1	2240.0	2702.1
jun-11	23	85.6	10	232.0	4	238.6	1	2240.0	2796.1
jul-11	25	93.0	11	255.2	4	238.6	1	2240.0	2826.8
ago-11	27	100.4	12	278.4	5	298.2	1	2240.0	2917.0
sep-11	30	111.6	13	301.6	5	298.2	1	2240.0	2951.4
oct-11	32	119.0	14	324.8	5	298.2	1	2240.0	2982.0
nov-11	35	130.2	15	348.0	6	357.8	1	2240.0	3076.0
dic-11	37	137.6	16	371.2	6	357.8	1	2240.0	3106.7
ene-12	40	148.8	18	417.6	7	417.5	1	2240.0	3223.9
feb-12	42	156.2	19	440.8	7	417.5	1	2240.0	3254.5
mar-12	45	167.4	20	464.0	7	417.5	1	2240.0	3288.9
abr-12	47	174.8	21	487.2	8	477.1	2	4480.0	5619.2
may-12	49	182.3	22	510.4	8	477.1	2	4480.0	5649.8
jun-12	52	193.4	23	533.6	9	536.8	2	4480.0	5743.8
jul-12	54	200.9	24	556.8	9	536.8	2	4480.0	5774.4
ago-12	57	212.0	25	580.0	9	536.8	2	4480.0	5808.8
sep-12	59	219.5	26	603.2	10	596.4	2	4480.0	5899.1
oct-12	62	230.6	27	626.4	10	596.4	2	4480.0	5933.4
nov-12	64	238.1	28	649.6	11	656.0	2	4480.0	6023.7
dic-12	66	245.5	29	672.8	11	656.0	2	4480.0	6054.4
ene-13	69	256.7	31	719.2	11	656.0	2	4480.0	6111.9
feb-13	71	264.1	32	742.4	12	715.7	2	4480.0	6202.2
mar-13	74	275.3	33	765.6	12	715.7	2	4480.0	6236.6
abr-13	76	282.7	34	788.8	13	775.3	3	6720.0	8566.8
may-13	79	293.9	35	812.0	13	775.3	3	6720.0	8601.2
jun-13	81	301.3	36	835.2	13	775.3	3	6720.0	8631.8
jul-13	84	312.5	37	858.4	14	835.0	3	6720.0	8725.8
ago-13	86	319.9	38	881.6	14	835.0	3	6720.0	8756.5
sep-13	88	327.4	39	904.8	15	894.6	3	6720.0	8846.8
oct-13	91	338.5	40	928.0	15	894.6	3	6720.0	8881.1
nov-13	93	346.0	41	951.2	15	894.6	3	6720.0	8911.8
dic-13	96	357.1	42	974.4	16	954.2	3	6720.0	9005.8
ene-14	98	364.6	43	997.6	16	954.2	3	6720.0	9036.4
feb-14	101	375.7	45	1044.0	17	1013.9	3	6720.0	9153.6
mar-14	103	383.2	46	1067.2	17	1013.9	3	6720.0	9184.2
abr-14	106	394.3	47	1090.4	17	1013.9	3	6720.0	9218.6
may-14	108	401.8	48	1113.6	18	1073.5	4	8960.0	11548.9
jun-14	110	409.2	49	1136.8	18	1073.5	4	8960.0	11579.5
jul-14	113	420.4	50	1160.0	19	1133.2	4	8960.0	11673.5
ago-14	115	427.8	51	1183.2	19	1133.2	4	8960.0	11704.2
sep-14	118	439.0	52	1206.4	19	1133.2	4	8960.0	11738.5
oct-14	120	446.4	53	1229.6	20	1192.8	4	8960.0	11828.8
nov-14	123	457.6	54	1252.8	20	1192.8	4	8960.0	11863.2
dic-14	125	465.0	55	1276.0	21	1252.4	4	8960.0	11953.4
ene-15	127	472.4	56	1299.2	21	1252.4	4	8960.0	11984.1
feb-15	130	483.6	58	1345.6	21	1252.4	4	8960.0	12041.6
mar-15	132	491.0	59	1368.8	22	1312.1	4	8960.0	12131.9
abr-15	135	502.2	60	1392.0	22	1312.1	4	8960.0	12166.3
may-15	137	509.6	61	1415.2	23	1371.7	5	11200.0	14496.6

jun-15	140	520.8	62	1438.4	23	1371.7	5	11200.0	14530.9
jul-15	142	528.2	63	1461.6	23	1371.7	5	11200.0	14561.6
ago-15	145	539.4	64	1484.8	24	1431.4	5	11200.0	14655.6
sep-15	147	546.8	65	1508.0	24	1431.4	5	11200.0	14686.2
oct-15	149	554.3	66	1531.2	25	1491.0	5	11200.0	14776.5
nov-15	152	565.4	67	1554.4	25	1491.0	5	11200.0	14810.8
dic-15	154	572.9	68	1577.6	25	1491.0	5	11200.0	14841.5
ene-16	157	584.0	69	1600.8	26	1550.6	5	11200.0	14935.5
feb-16	159	591.5	70	1624.0	26	1550.6	5	11200.0	14966.1
mar-16	162	602.6	72	1670.4	27	1610.3	5	11200.0	15083.3
abr-16	164	610.1	73	1693.6	27	1610.3	5	11200.0	15114.0
may-16	167	621.2	74	1716.8	27	1610.3	5	11200.0	15148.3
jun-16	169	628.7	75	1740.0	28	1669.9	6	13440.0	17478.6
jul-16	171	636.1	76	1763.2	28	1669.9	6	13440.0	17509.2
ago-16	174	647.3	77	1786.4	29	1729.6	6	13440.0	17603.2
sep-16	176	654.7	78	1809.6	29	1729.6	6	13440.0	17633.9
oct-16	179	665.9	79	1832.8	29	1729.6	6	13440.0	17668.2
nov-16	181	673.3	80	1856.0	30	1789.2	6	13440.0	17758.5
dic-16	184	684.5	81	1879.2	30	1789.2	6	13440.0	17792.9

Tabla 115 Demanda mensual total por perfil de tienda de salsa de tomate.

## ANEXO 38. DEMANDA MENSUAL TOTAL Y POR PERFIL DE TIENDA DE SHAMPOO.

MES	PERFIL 1		PERFIL 2		PERFIL 3		PERFIL 4		DEMANDA MENSUAL DE SALSA DE TOMATE (Kg)
	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	# CLIENTES	DEMANDA	
mar-11	15	42.0	7	28.0	3	47.1	1	169.6	286.7
abr-11	18	50.4	8	32.0	3	47.1	1	169.6	299.1
may-11	20	56.0	9	36.0	3	47.1	1	169.6	308.7
jun-11	23	64.4	10	40.0	4	62.8	1	169.6	336.8
jul-11	25	70.0	11	44.0	4	62.8	1	169.6	346.4
ago-11	27	75.6	12	48.0	5	78.5	1	169.6	371.7
sep-11	30	84.0	13	52.0	5	78.5	1	169.6	384.1
oct-11	32	89.6	14	56.0	5	78.5	1	169.6	393.7
nov-11	35	98.0	15	60.0	6	94.2	1	169.6	421.8
dic-11	37	103.6	16	64.0	6	94.2	1	169.6	431.4
ene-12	40	112.0	18	72.0	7	109.9	1	169.6	463.5
feb-12	42	117.6	19	76.0	7	109.9	1	169.6	473.1
mar-12	45	126.0	20	80.0	7	109.9	1	169.6	485.5
abr-12	47	131.6	21	84.0	8	125.6	2	339.2	680.4
may-12	49	137.2	22	88.0	8	125.6	2	339.2	690.0
jun-12	52	145.6	23	92.0	9	141.3	2	339.2	718.1
jul-12	54	151.2	24	96.0	9	141.3	2	339.2	727.7
ago-12	57	159.6	25	100.0	9	141.3	2	339.2	740.1
sep-12	59	165.2	26	104.0	10	157.0	2	339.2	765.4
oct-12	62	173.6	27	108.0	10	157.0	2	339.2	777.8
nov-12	64	179.2	28	112.0	11	172.7	2	339.2	803.1
dic-12	66	184.8	29	116.0	11	172.7	2	339.2	812.7
ene-13	69	193.2	31	124.0	11	172.7	2	339.2	829.1
feb-13	71	198.8	32	128.0	12	188.4	2	339.2	854.4
mar-13	74	207.2	33	132.0	12	188.4	2	339.2	866.8
abr-13	76	212.8	34	136.0	13	204.1	3	508.8	1061.7
may-13	79	221.2	35	140.0	13	204.1	3	508.8	1074.1

jun-13	81	226.8	36	144.0	13	204.1	3	508.8	1083.7
jul-13	84	235.2	37	148.0	14	219.8	3	508.8	1111.8
ago-13	86	240.8	38	152.0	14	219.8	3	508.8	1121.4
sep-13	88	246.4	39	156.0	15	235.5	3	508.8	1146.7
oct-13	91	254.8	40	160.0	15	235.5	3	508.8	1159.1
nov-13	93	260.4	41	164.0	15	235.5	3	508.8	1168.7
dic-13	96	268.8	42	168.0	16	251.2	3	508.8	1196.8
ene-14	98	274.4	43	172.0	16	251.2	3	508.8	1206.4
feb-14	101	282.8	45	180.0	17	266.9	3	508.8	1238.5
mar-14	103	288.4	46	184.0	17	266.9	3	508.8	1248.1
abr-14	106	296.8	47	188.0	17	266.9	3	508.8	1260.5
may-14	108	302.4	48	192.0	18	282.6	4	678.4	1455.4
jun-14	110	308.0	49	196.0	18	282.6	4	678.4	1465.0
jul-14	113	316.4	50	200.0	19	298.3	4	678.4	1493.1
ago-14	115	322.0	51	204.0	19	298.3	4	678.4	1502.7
sep-14	118	330.4	52	208.0	19	298.3	4	678.4	1515.1
oct-14	120	336.0	53	212.0	20	314.0	4	678.4	1540.4
nov-14	123	344.4	54	216.0	20	314.0	4	678.4	1552.8
dic-14	125	350.0	55	220.0	21	329.7	4	678.4	1578.1
ene-15	127	355.6	56	224.0	21	329.7	4	678.4	1587.7
feb-15	130	364.0	58	232.0	21	329.7	4	678.4	1604.1
mar-15	132	369.6	59	236.0	22	345.4	4	678.4	1629.4
abr-15	135	378.0	60	240.0	22	345.4	4	678.4	1641.8
may-15	137	383.6	61	244.0	23	361.1	5	848.0	1836.7
jun-15	140	392.0	62	248.0	23	361.1	5	848.0	1849.1
jul-15	142	397.6	63	252.0	23	361.1	5	848.0	1858.7
ago-15	145	406.0	64	256.0	24	376.8	5	848.0	1886.8
sep-15	147	411.6	65	260.0	24	376.8	5	848.0	1896.4
oct-15	149	417.2	66	264.0	25	392.5	5	848.0	1921.7
nov-15	152	425.6	67	268.0	25	392.5	5	848.0	1934.1
dic-15	154	431.2	68	272.0	25	392.5	5	848.0	1943.7
ene-16	157	439.6	69	276.0	26	408.2	5	848.0	1971.8
feb-16	159	445.2	70	280.0	26	408.2	5	848.0	1981.4
mar-16	162	453.6	72	288.0	27	423.9	5	848.0	2013.5
abr-16	164	459.2	73	292.0	27	423.9	5	848.0	2023.1
may-16	167	467.6	74	296.0	27	423.9	5	848.0	2035.5
jun-16	169	473.2	75	300.0	28	439.6	6	1017.6	2230.4
jul-16	171	478.8	76	304.0	28	439.6	6	1017.6	2240.0
ago-16	174	487.2	77	308.0	29	455.3	6	1017.6	2268.1
sep-16	176	492.8	78	312.0	29	455.3	6	1017.6	2277.7
oct-16	179	501.2	79	316.0	29	455.3	6	1017.6	2290.1
nov-16	181	506.8	80	320.0	30	471.0	6	1017.6	2315.4
dic-16	184	515.2	81	324.0	30	471.0	6	1017.6	2327.8

**Tabla 116 Demanda mensual total por perfil de tienda de shampoo.**

### ANEXO 39. PRECIO PROMEDIO DEL ACEITE.

ACEITE			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (L)	Embalaje	Precio	Precio/litro
Garza	1	12	\$48,490.00	\$4,040.83
Garza	3	1	\$11,990.00	\$3,996.67
Garza	3	6	\$69,900.00	\$3,883.33
Garza	0.5	1	\$2,190.00	\$4,380.00
Garza	0.5	24	\$50,900.00	\$4,241.67
La Cumbre	0.25	48	\$44,000.00	\$3,666.67
La muñeca	20	1	\$61,900.00	\$3,095.00
Oliosoya	1	12	\$58,990.00	\$4,915.83
Oliosoya	3	1	\$15,490.00	\$5,163.33
Oliosoya	3	6	\$90,900.00	\$5,050.00
Oliosoya	0.5	24	\$65,590.00	\$5,465.83
Oliosoya	5	1	\$25,390.00	\$5,078.00
Oliosoya	5	3	\$74,990.00	\$4,999.33
Vivi	2	1	\$7,390.00	\$3,695.00
Vivi	2	9	\$65,300.00	\$3,627.78
Vivi	3	1	\$10,890.00	\$3,630.00
Vivi	3	6	\$63,450.00	\$3,525.00
Vivi	5	1	\$17,990.00	\$3,598.00
Vivi	5	4	\$70,590.00	\$3,529.50
Zeta	20	1	\$89,900.00	\$4,495.00
			<b>PROMEDIO</b>	<b>\$4,203.84</b>

Tabla 117 Precio promedio del aceite.

### ANEXO 40. PRECIO PROMEDIO DEL ARROZ.

ARROZ			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
Alejandra	12.5	1	\$25,900.00	\$2,072.00
Americano	12.5	1	\$27,700.00	\$2,216.00
Americano	45	1	\$85,900.00	\$1,908.89
Baratísimo	12.5	1	\$17,900.00	\$1,432.00
Carolina	12.5	1	\$24,500.00	\$1,960.00
Diana	12.5	1	\$27,690.00	\$2,215.20
Esmeralda	12.5	1	\$23,900.00	\$1,912.00
ROA	10	1	\$22,050.00	\$2,205.00
ROA	25	1	\$54,790.00	\$2,191.60
ROA	1	1	\$2,160.00	\$2,160.00
ROA	3	1	\$6,480.00	\$2,160.00
Flor Huila	5	1	\$10,294.00	\$2,058.80
Flor Huila	3	5	\$32,590.00	\$2,172.67
INPROARROZ	50	1	\$93,900.00	\$1,878.00
Montecarlo	12.5	1	\$24,600.00	\$1,968.00
ROA	0.5	1	\$1,030.00	\$2,060.00
			<b>PROMEDIO</b>	<b>\$2,035.63</b>

Tabla 118 Precio promedio del arroz.

#### ANEXO 41. PRECIO PROMEDIO DEL AZÚCAR.

AZÚCAR			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
MANUELITA	1	1	\$2,420.00	\$2,420.00
MANUELITA	50	1	\$105,622.00	\$2,112.44
Granel	12.5	1	\$23,600.00	\$1,888.00
BLANCA	1	25	\$50,900.00	\$2,036.00
LUCERNA	50	1	\$90,500.00	\$1,810.00
			<b>PROMEDIO</b>	<b>\$1,911.33</b>

Tabla 119 Precio promedio del azúcar.

#### ANEXO 42. PRECIO PROMEDIO DEL CAFÉ MOLIDO.

CAFÉ MOLIDO			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
AGUILAR	0.5	1	\$7,550.00	\$15,100.00
AGUILAR	12.5	1	\$186,000.00	\$14,880.00
BEMOKA	0.5	1	\$7,390.00	\$14,780.00
BEMOKA	0.5	25	\$181,900.00	\$14,552.00
FRANCO	0.25	1	\$3,150.00	\$12,600.00
LUKAFE	0.25	1	\$3,550.00	\$14,200.00
LUKAFE	0.5	1	\$7,290.00	\$14,580.00
SELLO ROJO	0.25	48	\$198,900.00	\$16,575.00
SELLO ROJO	0.5	24	\$187,600.00	\$15,633.33
			<b>PROMEDIO</b>	<b>\$14,766.70</b>

Tabla 120 Precio promedio del café molido.

#### ANEXO 43. PRECIO PROMEDIO DEL CHOCOLATE DE MESA.

CHOCOLATE DE MESA			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
Luker	0.25	100	\$382,900.00	\$15,316.00
Luker	0.5	1	\$8,990.00	\$17,980.00
Luker	0.25	2	\$7,750.00	\$15,500.00
			<b>PROMEDIO</b>	<b>\$16,265.33</b>

Tabla 121 Precio promedio del chocolate de mesa.

#### ANEXO 44. PRECIO PROMEDIO DEL CIGARRILLO.

CIGARRILLOS			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (PaqX20Und)	Embalaje	Precio	Precio/PaqX20
Boston	20	10	\$22,390.00	\$2,239.00
Boston	10	10	\$11,490.00	\$2,298.00
Boston	10	1000	\$1,119,500.00	\$2,239.00
FLY	20	10	\$14,590.00	\$1,459.00
FLY	20	500	\$725,000.00	\$1,450.00
GREEN	10	10	\$11,490.00	\$2,298.00
GREEN	20	10	\$22,390.00	\$2,239.00
KENT	20	10	\$29,790.00	\$2,979.00
KOOL	20	10	\$29,790.00	\$2,979.00
KOOL	20	500	\$1,489,000.00	\$2,978.00
MARLBORO	10	10	\$14,550.00	\$2,910.00
PIELROJA	10	10	\$8,190.00	\$1,638.00
PIELROJA	20	10	\$12,190.00	\$1,219.00
<b>PROMEDIO</b>				<b>\$2,225.00</b>

Tabla 122 Precio promedio del cigarrillo.

#### ANEXO 45. PRECIO PROMEDIO DE LA CREMA DENTAL.

CREMA DENTAL			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
COLGATE	0.1	12	\$61,290.00	\$51,075.00
COLGATE	0.1	72	\$359,000.00	\$49,861.11
COLGATE	0.025	144	\$126,900.00	\$35,250.00
COLGATE	0.05	144	\$226,900.00	\$31,513.89
COLGATE	0.075	72	\$169,900.00	\$31,462.96
COLGATE	0.1	12	\$48,350.00	\$40,291.67
COLGATE	0.15	12	\$86,950.00	\$48,305.56
COLGATE	0.15	72	\$519,000.00	\$48,055.56
FLUOCARDEN	0.05	48	\$41,500.00	\$17,291.67
KOLYNOS	0.05	12	\$11,990.00	\$19,983.33
<b>PROMEDIO</b>				<b>\$37,309.07</b>

Tabla 123 Precio promedio de la crema dental.

#### ANEXO 46. PRECIO PROMEDIO DEL DETERGENTE.

DETERGENTE			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
ARIEL	3	1	\$13,073.00	\$4,357.67
ARIEL	1.25	1	\$7,435.00	\$5,948.00
RINDEX	1	1	\$3,263.00	\$3,263.00
RINDEX	1	1	\$2,913.00	\$2,913.00
FAB	0.45	1	\$1,927.00	\$4,282.22
FAB	1	1	\$5,083.00	\$5,083.00
ARIEL	0.45	1	\$2,614.00	\$5,808.89
ARIEL	2.7	1	\$13,073.00	\$4,841.85
ARIEL	3	1	\$12,664.00	\$4,221.33
FAB	1	1	\$3,552.00	\$3,552.00
FAB	3	1	\$10,295.00	\$3,431.67
DERSA	20	1	\$66,900.00	\$3,345.00
DERSA	1	20	\$83,900.00	\$4,195.00
DERSA	5	1	\$19,750.00	\$3,950.00
			<b>PROMEDIO</b>	<b>\$4,228.04</b>

Tabla 124 Precio promedio del detergente.

#### ANEXO 47. PRECIO PROMEDIO DE LAS GALLETAS DUCES.

GALLETAS DULCES			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
CANCAN	0.408	1	\$3,005.00	\$7,365.20
FESTIVAL	0.415	24	\$80,500.00	\$8,082.33
BRIDGE	0.3096	24	\$43,900.00	\$5,908.16
BRINKY	0.408	24	\$55,900.00	\$5,708.74
RONDALLA	0.27	30	\$37,500.00	\$4,629.63
			<b>PROMEDIO</b>	<b>\$6,338.81</b>

Tabla 125 Precio promedio de las galletas dulces.

#### ANEXO 48. PRECIO PROMEDIO DE LAS GALLETAS SALADAS.

GALLETAS SALADAS			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
SALTINAS	0.315	1	\$2,218.00	\$7,041.27
SALTINAS	0.36	1	\$2,920.00	\$8,111.11
SALTINAS	0.21	24	\$35,800.00	\$7,103.17
TOMY	0.315	24	\$39,900.00	\$5,277.78
TOMY	0.4	1	\$2,233.00	\$5,582.50
SALRICAS	0.315	1	\$1,779.00	\$5,647.62
SALTINAS	0.525	1	\$3,047.00	\$5,803.81
			<b>PROMEDIO</b>	<b>\$6,366.75</b>

Tabla 126 Precio promedio de las galletas saladas.

#### ANEXO 49. PRECIO PROMEDIO DE LA HARINA DE MAÍZ.

HARINA DE MAÍZ			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
DOÑAREPA	1	20	\$43,600.00	\$2,180.00
PROMASA	0.5	24	\$26,900.00	\$2,241.67
SUPER AREPA	0.5	24	\$22,490.00	\$1,874.17
PAN	1	1	\$2,450.00	\$2,450.00
PAN	20	1	\$47,700.00	\$2,385.00
AREPA NIEVE	1	20	\$34,471.00	\$1,723.55
AREPA NIEVE	0.5	24	\$21,059.00	\$1,754.92
<b>PROMEDIO</b>				<b>\$2,087.04</b>

Tabla 127 Precio promedio de la harina de maíz.

#### ANEXO 50. PRECIO PROMEDIO DE LA HARINA DE TRIGO.

HARINA DE TRIGO			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
HAZ DE OROS	12.5	1	\$25,900.00	\$2,072.00
HAZ DE OROS	50	1	\$56,900.00	\$1,138.00
AMERICANA	12.5	1	\$17,900.00	\$1,432.00
AMERICANA	50	1	\$64,900.00	\$1,298.00
NEVADA	12.5	1	\$17,200.00	\$1,376.00
NARIÑO	12.5	1	\$16,900.00	\$1,352.00
FARALLONES	50	1	\$73,900.00	\$1,478.00
FARALLONES	12.5	1	\$17,200.00	\$1,376.00
<b>PROMEDIO</b>				<b>\$1,440.25</b>

Tabla 128 Precio promedio de la harina de trigo.

#### ANEXO 51. PRECIO PROMEDIO DEL JABÓN DE TOCADOR.

JABÓN DE TOCADOR			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
REXONA	0.15	3	\$2,808.00	\$6,240.00
PROTEX	0.13	72	\$44,900.00	\$4,797.01
DOVE	0.09	144	\$86,900.00	\$6,705.25
PALMOLIVE	0.13	1	\$1,034.00	\$7,953.85
LUX	0.125	3	\$2,557.00	\$6,818.67
LE SANCY	0.16	3	\$2,713.00	\$5,652.08
NIVEA	0.09	1	\$762.00	\$8,466.67
CRISTALINO	0.15	1	\$1,259.00	\$8,393.33
NEKO	0.083	144	\$66,600.00	\$5,572.29
<b>PROMEDIO</b>				<b>\$6,733.24</b>

Tabla 129 Precio promedio del jabón de tocador.

## ANEXO 52. PRECIO PROMEDIO DEL JABÓN EN BARRA.

JABÓN EN BARRA			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
REY	0.3	1	\$713.00	\$2,376.67
ELEFANTE	0.45	2	\$2,735.00	\$3,038.89
PURO	0.25	3	\$2,290.00	\$3,053.33
AZUL K	0.25	42	\$41,900.00	\$3,990.48
BARRIGÓN	0.45	24	\$34,690.00	\$3,212.04
CAIMÁN	0.25	25	\$13,990.00	\$2,238.40
COCO	0.3	25	\$36,900.00	\$4,920.00
FAB	0.35	48	\$56,900.00	\$3,386.90
ARIEL	0.3	36	\$35,890.00	\$3,323.15
JIRAFÁ	0.3	24	\$17,900.00	\$2,486.11
<b>PROMEDIO</b>				<b>\$3,202.60</b>

Tabla 130 Precio promedio del jabón en barra.

## ANEXO 53. PRECIO PROMEDIO DE LA PANELA.

PANELA			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
LA NOCAIMERA	0.5	1	\$1,200.00	\$2,400.00
ORQUÍDEA	0.5	1	\$1,100.00	\$2,200.00
	0.5	12	\$9,290.00	\$1,548.33
<b>PROMEDIO</b>				<b>\$2,049.44</b>

Tabla 131 Precio promedio de la panela.

## ANEXO 54. PRECIO PROMEDIO DE PAÑALES DE BEBE.

PAÑALES DE BEBE			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Und)	Embalaje	Precio	Precio/Und
PEQUEÑÍN ET4	30	1	\$13,901.00	\$463.37
PEQUEÑÍN ET2	30	1	\$6,925.00	\$230.83
PEQUEÑÍN ET3	30	1	\$11,214.00	\$373.80
HUGGIES ET1	30	1	\$6,007.00	\$200.23
HUGGIES ET2	30	1	\$7,327.00	\$244.23
HUGGIES ET3	30	1	\$8,813.00	\$293.77
HUGGIES	32	1	\$17,402.00	\$543.81
HUGGIES ET5	20	1	\$9,927.00	\$496.35
HUGGIES ET0	20	10	\$66,500.00	\$332.50
WINNY ET1	30	8	\$73,300.00	\$305.42
WINNY ET2	30	8	\$88,900.00	\$370.42
WINNY ET3	30	8	\$95,900.00	\$399.58
WINNY ET4	30	8	\$118,900.00	\$495.42
<b>PROMEDIO</b>				<b>\$365.36</b>

Tabla 132 Precio promedio de pañales de bebe.

## ANEXO 55. PRECIO PROMEDIO DEL PAPEL HIGIÉNICO.

PAPEL HIGIÉNICO			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Und)	Embalaje	Precio	Precio/Und
FAMILIA	1	12	\$10,350.00	\$862.50
FAMILIA	1	24	\$20,290.00	\$845.42
FAMILIA	1	12	\$5,650.00	\$470.83
JOYA	1	48	\$16,290.00	\$339.38
SCOTT	1	12	\$9,750.00	\$812.50
SCOTT	1	18	\$12,990.00	\$721.67
SUPERSUPLEX	12	4	\$36,200.00	\$754.17
<b>PROMEDIO</b>				<b>\$686.64</b>

Tabla 133 Precio promedio del papel higiénico.

## ANEXO 56. PRECIO PROMEDIO DE LOS PASABOCAS.

PASABOCAS			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
BOLICHEETOS	0.03	48	\$15,800.00	\$10,972.22
PAKETON	0.063	40	\$37,150.00	\$14,742.06
MARGARITA	0.03	12	\$8,090.00	\$22,472.22
MARGARITA	0.05	72	\$48,540.00	\$13,483.33
TRISSITOS	0.05	20	\$11,500.00	\$11,500.00
SUPER RICAS	0.03	15	\$5,600.00	\$12,444.44
YUPPI	0.05	12	\$7,200.00	\$12,000.00
YUPPI	0.1	1	\$900.00	\$9,000.00
<b>PROMEDIO</b>				<b>\$13,326.79</b>

Tabla 134 Precio promedio de los pasabocas.

## ANEXO 57. PRECIO PROMEDIO DE LAS PASTAS.

PASTAS			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
LA MUÑECA	0.5	1	\$1,654.00	\$3,308.00
DORIA	0.25	1	\$1,200.00	\$4,800.00
DORIA	1	1	\$2,894.00	\$2,894.00
DORIA	0.5	1	\$1,950.00	\$3,900.00
LA MUÑECA	0.275	1	\$1,100.00	\$4,000.00
LA MUÑECA	0.5	1	\$1,906.00	\$3,812.00
LA MUÑECA	0.5	24	\$25,900.00	\$2,158.33
SAN REMO	0.5	24	\$15,350.00	\$1,279.17
COMARRICO	0.5	24	\$17,090.00	\$1,424.17
<b>PROMEDIO</b>				<b>\$3,063.96</b>

Tabla 135 Precio promedio de las pastas.

**ANEXO 58. PRECIO PROMEDIO DE LA SAL.**

SAL			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
REFISAL	20	1	\$14,950.00	\$747.50
REFISAL	12.5	1	\$9,290.00	\$743.20
BRINSA	1	1	\$690.00	\$690.00
BRINSA	3	1	\$1,979.00	\$659.67
BRINSA	50	1	\$27,400.00	\$548.00
SAL YODADA	50	1	\$17,500.00	\$350.00
NATUSAL	1	1	\$650.00	\$650.00
			<b>PROMEDIO</b>	<b>\$626.91</b>

Tabla 136 Precio promedio de la sal.

**ANEXO 59. PRECIO PROMEDIO DE LA SALSA DE TOMATE.**

SALSA DE TOMATE			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (Kg)	Embalaje	Precio	Precio/kg
LA CONSTANCIA	0.2	1	\$2,213.00	\$11,065.00
FRUCO	0.2	1	\$1,826.00	\$9,130.00
FRUCO	0.4	1	\$3,387.00	\$8,467.50
LA CONSTANCIA	0.6	1	\$4,452.00	\$7,420.00
FRUCO	4.35	1	\$25,000.00	\$5,747.13
FRUCO	1	1	\$6,728.00	\$6,728.00
			<b>PROMEDIO</b>	<b>\$8,092.94</b>

Tabla 137 Precio promedio de la salsa de tomate.

**ANEXO 60. PRECIO PROMEDIO DEL SHAMPOO.**

SHAMPOO			PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	
MARCA	Presentación (L)	Embalaje	Precio	Precio/Litros
H&S	0.4	1	\$7,924.00	\$19,810.00
SEDAL	0.35	1	\$5,754.00	\$16,440.00
SEDAL	0.35	1	\$5,235.00	\$14,957.14
PANTENE	0.4	1	\$7,720.00	\$19,300.00
H&S	0.7	1	\$11,684.00	\$16,691.43
PANTENE	0.4	1	\$6,302.00	\$15,755.00
			<b>PROMEDIO</b>	<b>\$17,158.93</b>

Tabla 138 Precio promedio del shampoo.

**ANEXO 61. CALCULO DEL PRECIO DE VENTA DE FARO POR CATEGORÍA DE PRODUCTO.**

CATEGORÍA DE PRODUCTO	MEDIDA	PROMEDIO PRECIO DISTRIBUIDOR	MARGEN INTERMEDIACIÓN DISTRIBUIDOR	COSTO DE LA MERCANCÍA	MARGEN INTERMEDIACIÓN FARO	PRECIO DE VENTA FARO
ACEITE	Litros	\$4,203.84	15.88%	\$3,627.65	9%	\$3,954.13
ARROZ	Kilogramos	\$2,035.63	15.88%	\$1,756.62	9%	\$1,914.72
AZÚCAR	Kilogramos	\$1,911.33	15.88%	\$1,649.36	9%	\$1,797.80
CAFÉ MOLIDO	Kilogramos	\$14,766.70	15.88%	\$12,742.73	9%	\$13,889.57
CHOCOLATE DE MESA	Kilogramos	\$16,265.33	15.88%	\$14,035.95	9%	\$15,299.18
CIGARRILLOS	PaqX20und	\$2,225.00	15.88%	\$1,920.03	9%	\$2,092.84
CREMA DENTAL	Kilogramos	\$37,309.07	15.88%	\$32,195.36	9%	\$35,092.94
DETERGENTES	Kilogramos	\$4,228.04	15.88%	\$3,648.53	9%	\$3,976.90
GALLETAS DULCES	Kilogramos	\$6,338.81	15.88%	\$5,469.99	9%	\$5,962.29
GALLETAS SALADAS	Kilogramos	\$6,366.75	15.88%	\$5,494.10	9%	\$5,988.57
HARINA DE MAÍZ	Kilogramos	\$2,087.04	15.88%	\$1,800.99	9%	\$1,963.07
HARINA DE TRIGO	Kilogramos	\$1,440.25	15.88%	\$1,242.84	9%	\$1,354.70
JABÓN DE TOCADOR	Kilogramos	\$6,733.24	15.88%	\$5,810.36	9%	\$6,333.29
JABÓN EN BARRA	Kilogramos	\$3,202.60	15.88%	\$2,763.64	9%	\$3,012.36
PANELA	Kilogramos	\$2,049.44	15.88%	\$1,768.54	9%	\$1,927.71
PAÑALES PARA BEBE	Unidades	\$365.36	15.88%	\$315.29	9%	\$343.66
PAPEL HIGIÉNICO	Unidades	\$686.64	15.88%	\$592.52	9%	\$645.85
PASABOCAS	Kilogramos	\$13,326.79	15.88%	\$11,500.17	9%	\$12,535.18
PASTA	Kilogramos	\$3,063.96	15.88%	\$2,644.01	9%	\$2,881.97
SAL	Kilogramos	\$626.91	15.88%	\$540.98	9%	\$589.67
SALSA DE TOMATE	Kilogramos	\$8,092.94	15.88%	\$6,983.69	9%	\$7,612.22
SHAMPOO	Litros	\$17,158.93	15.88%	\$14,807.06	9%	\$16,139.70

**Tabla 139 Cálculo del precio de venta de FARO por línea de producto**

**ANEXO 62. VARIACIÓN ANUAL DEL COSTO Y PRECIO DE VENTA DE LA MERCANCÍA DE FARO POR CATEGORÍA DE PRODUCTO.**

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA FARO					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACEITE	\$3,954.13	\$4,096.48	\$4,252.15	\$4,407.35	\$4,563.81	\$4,723.55
ARROZ	\$1,914.72	\$1,983.65	\$2,059.03	\$2,134.18	\$2,209.95	\$2,287.29
AZÚCAR	\$1,797.80	\$1,862.52	\$1,933.30	\$2,003.86	\$2,075.00	\$2,147.63
CAFÉ MOLIDO	\$13,889.57	\$14,389.60	\$14,936.40	\$15,481.58	\$16,031.18	\$16,592.27
CHOCOLATE DE MESA	\$15,299.18	\$15,849.95	\$16,452.25	\$17,052.76	\$17,658.13	\$18,276.17
CIGARRILLOS	\$2,092.84	\$2,168.18	\$2,250.57	\$2,332.72	\$2,415.53	\$2,500.07
CREMA DENTAL	\$35,092.94	\$36,356.29	\$37,737.83	\$39,115.26	\$40,503.85	\$41,921.48
DETERGENTES	\$3,976.90	\$4,120.07	\$4,276.63	\$4,432.73	\$4,590.09	\$4,750.75
GALLETAS DULCES	\$5,962.29	\$6,176.93	\$6,411.66	\$6,645.68	\$6,881.60	\$7,122.46
GALLETAS SALADAS	\$5,988.57	\$6,204.16	\$6,439.92	\$6,674.97	\$6,911.94	\$7,153.85
HARINA DE MAÍZ	\$1,963.07	\$2,033.74	\$2,111.03	\$2,188.08	\$2,265.76	\$2,345.06
HARINA DE TRIGO	\$1,354.70	\$1,403.47	\$1,456.80	\$1,509.97	\$1,563.58	\$1,618.30
JABÓN DE TOCADOR	\$6,333.29	\$6,561.29	\$6,810.62	\$7,059.20	\$7,309.80	\$7,565.65
JABÓN EN BARRA	\$3,012.36	\$3,120.81	\$3,239.40	\$3,357.64	\$3,476.83	\$3,598.52
PANELA	\$1,927.71	\$1,997.11	\$2,073.00	\$2,148.66	\$2,224.94	\$2,302.81
PAÑALES PARA BEBE	\$343.66	\$356.03	\$369.56	\$383.05	\$396.65	\$410.53
PAPEL HIGIÉNICO	\$645.85	\$669.10	\$694.53	\$719.88	\$745.43	\$771.52
PASABOCAS	\$12,535.18	\$12,986.45	\$13,479.94	\$13,971.95	\$14,467.96	\$14,974.34
PASTA	\$2,881.97	\$2,985.72	\$3,099.17	\$3,212.29	\$3,326.33	\$3,442.75
SAL	\$589.67	\$610.90	\$634.11	\$657.26	\$680.59	\$704.41
SALSA DE TOMATE	\$7,612.22	\$7,886.26	\$8,185.94	\$8,484.73	\$8,785.94	\$9,093.44
SHAMPOO	\$16,139.70	\$16,720.73	\$17,356.12	\$17,989.62	\$18,628.25	\$19,280.24

**Tabla 140 Precio de venta de las categorías de productos de FARO.**

PRODUCTOS	COSTO DE LA MERCANCÍA					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACEITE	\$3,627.65	\$3,758.24	\$3,901.05	\$4,043.44	\$4,186.98	\$4,333.53
ARROZ	\$1,756.62	\$1,819.86	\$1,889.02	\$1,957.97	\$2,027.47	\$2,098.43
AZÚCAR	\$1,649.36	\$1,708.74	\$1,773.67	\$1,838.41	\$1,903.67	\$1,970.30
CAFÉ MOLIDO	\$12,742.73	\$13,201.46	\$13,703.12	\$14,203.28	\$14,707.50	\$15,222.26
CHOCOLATE DE MESA	\$14,035.95	\$14,541.24	\$15,093.81	\$15,644.73	\$16,200.12	\$16,767.13
CIGARRILLOS	\$1,920.03	\$1,989.15	\$2,064.74	\$2,140.11	\$2,216.08	\$2,293.64
CREMA DENTAL	\$32,195.36	\$33,354.39	\$34,621.86	\$35,885.56	\$37,159.49	\$38,460.08
DETERGENTES	\$3,648.53	\$3,779.88	\$3,923.52	\$4,066.73	\$4,211.09	\$4,358.48
GALLETAS DULCES	\$5,469.99	\$5,666.91	\$5,882.25	\$6,096.96	\$6,313.40	\$6,534.37
GALLETAS SALADAS	\$5,494.10	\$5,691.89	\$5,908.18	\$6,123.83	\$6,341.23	\$6,563.17
HARINA DE MAIZ	\$1,800.99	\$1,865.82	\$1,936.72	\$2,007.41	\$2,078.68	\$2,151.43
HARINA DE TRIGO	\$1,242.84	\$1,287.59	\$1,336.51	\$1,385.30	\$1,434.48	\$1,484.68
JABÓN DE TOCADOR	\$5,810.36	\$6,019.53	\$6,248.27	\$6,476.33	\$6,706.24	\$6,940.96
JABÓN DE BARRA	\$2,763.64	\$2,863.13	\$2,971.93	\$3,080.40	\$3,189.76	\$3,301.40
PANELA	\$1,768.54	\$1,832.21	\$1,901.83	\$1,971.25	\$2,041.23	\$2,112.67
PAÑALES PARA BEBE	\$315.29	\$326.64	\$339.05	\$351.42	\$363.90	\$376.64
PAPEL HIGIÉNICO	\$592.52	\$613.85	\$637.18	\$660.44	\$683.88	\$707.82
PASABOCAS	\$11,500.17	\$11,914.17	\$12,366.91	\$12,818.31	\$13,273.36	\$13,737.92
PASTA	\$2,644.01	\$2,739.19	\$2,843.28	\$2,947.06	\$3,051.68	\$3,158.49
SAL	\$540.98	\$560.46	\$581.76	\$602.99	\$624.40	\$646.25
SALSA DE TOMATE	\$6,983.69	\$7,235.10	\$7,510.04	\$7,784.15	\$8,060.49	\$8,342.61
SHAMPOO	\$14,807.06	\$15,340.12	\$15,923.04	\$16,504.23	\$17,090.13	\$17,688.29

**Tabla 141 Costo de la mercancía de las categorías de producto de FARO por año.**

**ANEXO 63. VENTAS MENSUALES Y ANUALES POR CATEGORÍA DE PRODUCTO.**

MES	ACEITE	ARROZ	AZÚCAR	CAFÉ MOLIDO
ene-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
feb-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
mar-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
abr-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
may-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jun-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jul-11	\$31,424,726.68	\$36,722,643.08	\$24,516,483.50	\$8,115,051.69
ago-11	\$33,999,500.42	\$40,854,128.91	\$27,468,383.59	\$8,961,273.84
sep-11	\$34,519,903.96	\$41,662,858.52	\$28,110,872.88	\$9,395,253.51
oct-11	\$34,962,608.77	\$42,371,783.39	\$28,648,864.96	\$9,731,450.59
nov-11	\$37,615,081.23	\$46,603,073.96	\$31,705,262.26	\$10,675,455.33
dic-11	\$38,057,786.05	\$47,311,998.83	\$32,243,254.34	\$11,011,652.41
ene-12	\$42,473,478.24	\$53,926,498.54	\$36,911,280.68	\$12,531,755.47
feb-12	\$42,932,120.43	\$54,660,944.70	\$37,468,640.48	\$12,880,055.64
mar-12	\$43,471,258.50	\$55,498,788.58	\$38,134,259.38	\$13,329,658.58
abr-12	\$64,572,895.62	\$75,251,472.58	\$50,132,534.91	\$16,364,784.16
may-12	\$65,031,537.81	\$75,985,918.74	\$50,689,894.71	\$16,713,084.34
jun-12	\$67,779,499.28	\$80,369,535.78	\$53,856,322.31	\$17,691,073.25
jul-12	\$68,238,141.47	\$81,103,981.94	\$54,413,682.11	\$18,039,373.42
ago-12	\$68,777,279.54	\$81,941,825.82	\$55,079,301.01	\$18,488,976.36
sep-12	\$71,444,745.12	\$86,222,045.14	\$58,137,469.50	\$19,365,662.51
oct-12	\$71,983,883.19	\$87,059,889.02	\$58,803,088.41	\$19,815,265.44
nov-12	\$74,651,348.78	\$91,340,108.34	\$61,861,256.90	\$20,691,951.59
dic-12	\$75,109,990.97	\$92,074,554.50	\$62,418,616.70	\$21,040,251.77
ene-13	\$78,832,757.08	\$96,990,770.96	\$65,835,230.12	\$22,457,700.24
feb-13	\$81,601,586.36	\$101,433,638.61	\$69,009,609.01	\$23,367,700.47
mar-13	\$82,161,211.67	\$102,303,320.56	\$69,700,521.43	\$23,834,388.31
abr-13	\$104,064,711.01	\$122,806,606.55	\$82,154,731.43	\$26,984,848.67
may-13	\$104,624,336.33	\$123,676,288.50	\$82,845,643.86	\$27,451,536.52
jun-13	\$105,100,406.92	\$124,438,643.61	\$83,424,183.33	\$27,813,072.10
jul-13	\$107,952,790.92	\$128,988,838.10	\$86,710,935.17	\$28,828,224.59
ago-13	\$108,428,861.51	\$129,751,193.21	\$87,289,474.64	\$29,189,760.17
sep-13	\$111,197,690.79	\$134,194,060.86	\$90,463,853.54	\$30,099,760.40
oct-13	\$111,757,316.11	\$135,063,742.81	\$91,154,765.96	\$30,566,448.24
nov-13	\$112,233,386.70	\$135,826,097.93	\$91,733,305.43	\$30,927,983.83
dic-13	\$115,085,770.70	\$140,376,292.41	\$95,020,057.28	\$31,943,136.31
ene-14	\$119,779,848.50	\$146,290,208.16	\$99,087,945.53	\$33,483,792.42
feb-14	\$123,056,582.74	\$151,574,177.29	\$102,861,370.85	\$34,692,748.97
mar-14	\$123,550,029.91	\$152,364,358.37	\$103,461,027.01	\$35,067,480.60
abr-14	\$124,130,081.55	\$153,265,783.71	\$104,177,157.74	\$35,551,202.55
may-14	\$146,833,058.61	\$174,517,439.64	\$117,085,946.40	\$38,816,654.71
jun-14	\$147,326,505.78	\$175,307,620.71	\$117,685,602.56	\$39,191,386.34
jul-14	\$150,283,001.80	\$180,023,897.30	\$121,092,320.85	\$40,243,591.90
ago-14	\$150,776,448.97	\$180,814,078.37	\$121,691,977.01	\$40,618,323.53
sep-14	\$151,356,500.61	\$181,715,503.71	\$122,408,107.74	\$41,102,045.48
oct-14	\$154,226,392.16	\$186,320,536.03	\$125,698,351.46	\$42,045,260.71
nov-14	\$154,806,443.80	\$187,221,961.37	\$126,414,482.19	\$42,528,982.67
dic-14	\$157,676,335.35	\$191,826,993.69	\$129,704,725.91	\$43,472,197.90
	\$210,579,607.12	\$255,526,486.69	\$172,693,121.54	\$57,890,137.36
	\$756,466,178.93	\$915,435,563.68	\$617,906,347.09	\$206,951,892.54
	\$1,223,040,826.10	\$1,475,849,494.11	\$995,342,311.20	\$333,464,559.85
	\$1,703,801,229.79	\$2,061,242,558.34	\$1,391,369,015.24	\$466,813,667.77

ene-15	\$163,784,809.79	\$2,234,116,426.86	\$199,455,084.47	\$2,698,455,107.69	\$134,930,187.64	\$1,820,540,964.31	\$45,403,495.53	\$610,617,619.35
feb-15	\$164,717,059.94		\$200,976,356.04		\$136,051,466.13		\$46,066,705.26	
mar-15	\$167,688,832.64		\$205,744,867.01		\$139,458,513.50		\$47,043,404.64	
abr-15	\$168,289,476.12		\$206,678,292.95		\$140,200,066.87		\$47,544,298.72	
may-15	\$191,798,408.86		\$228,684,382.66		\$153,567,117.53		\$50,925,674.43	
jun-15	\$192,399,052.34		\$229,617,808.60		\$154,308,670.90		\$51,426,568.51	
jul-15	\$192,910,016.88		\$230,436,041.11		\$154,929,614.86		\$51,814,603.12	
ago-15	\$195,971,468.51		\$235,319,745.51		\$158,457,271.65		\$52,904,161.97	
sep-15	\$196,482,433.05		\$236,137,978.01		\$159,078,215.60		\$53,292,196.57	
oct-15	\$199,454,205.75		\$240,906,488.98		\$162,485,262.98		\$54,268,895.95	
nov-15	\$200,054,849.22		\$241,839,914.92		\$163,226,816.35		\$54,769,790.03	
dic-15	\$200,565,813.76		\$242,658,147.42		\$163,847,760.30		\$55,157,824.63	
ene-16	\$210,754,219.68	\$2,779,811,030.05	\$256,205,816.64	\$3,362,677,719.94	\$173,233,556.69	\$2,269,886,979.67	\$58,216,041.90	\$761,977,284.73
feb-16	\$211,283,067.98		\$257,052,687.28		\$173,876,233.68		\$58,617,657.72	
mar-16	\$214,794,883.33		\$262,715,741.57		\$177,920,373.96		\$59,913,347.83	
abr-16	\$215,323,731.63		\$263,562,612.21		\$178,563,050.95		\$60,314,963.65	
may-16	\$215,945,397.63		\$264,528,708.06		\$179,330,558.69		\$60,833,389.02	
jun-16	\$240,277,143.02		\$287,305,010.91		\$193,165,456.12		\$64,333,112.88	
jul-16	\$240,805,991.32		\$288,151,881.55		\$193,808,133.12		\$64,734,728.70	
ago-16	\$243,974,593.76		\$293,206,515.61		\$197,459,257.89		\$65,862,422.11	
sep-16	\$244,503,442.06		\$294,053,386.25		\$198,101,934.89		\$66,264,037.93	
oct-16	\$245,125,108.05		\$295,019,482.10		\$198,869,442.62		\$66,782,463.30	
nov-16	\$248,200,892.80		\$299,954,890.95		\$202,395,736.66		\$67,793,347.15	
dic-16	\$248,822,558.79		\$300,920,986.80		\$203,163,244.39		\$68,311,772.53	

Tabla 142 Ventas mensuales y anuales por categoría de producto.

MES	CHOCOLATE DE MESA	CIGARRILLOS	CREMA DENTAL	DETERGENTES
ene-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
feb-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
mar-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
abr-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
may-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jun-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jul-11	\$12,985,182.18	\$65,872,029.77	\$8,960,912.23	\$14,383,718.84
ago-11	\$14,859,791.16	\$71,794,757.15	\$10,030,966.18	\$15,984,199.19
sep-11	\$15,382,564.27	\$73,521,347.29	\$10,302,585.54	\$16,556,479.37
oct-11	\$15,788,451.61	\$74,923,547.76	\$10,523,671.06	\$16,989,301.52
nov-11	\$17,779,946.36	\$81,170,664.80	\$11,644,258.85	\$18,729,239.90
dic-11	\$18,185,833.70	\$82,572,865.28	\$11,865,344.37	\$19,162,062.05
ene-12	\$21,082,024.25	\$92,798,046.00	\$13,577,764.22	\$21,813,919.17
feb-12	\$21,502,523.54	\$94,250,725.69	\$13,806,808.82	\$22,262,322.92
mar-12	\$22,044,116.48	\$96,039,473.07	\$14,088,206.48	\$22,855,205.18
abr-12	\$26,363,704.53	\$134,698,098.30	\$18,285,612.48	\$29,210,183.17
may-12	\$26,784,203.82	\$136,150,778.00	\$18,514,657.08	\$29,658,586.92
jun-12	\$28,847,392.38	\$142,622,791.25	\$19,675,586.03	\$31,461,163.08
jul-12	\$29,267,891.67	\$144,075,470.94	\$19,904,630.63	\$31,909,566.83
ago-12	\$29,809,484.61	\$145,864,218.33	\$20,186,028.29	\$32,502,449.09
sep-12	\$31,751,579.51	\$152,000,163.89	\$21,294,604.18	\$34,160,546.74
oct-12	\$32,293,172.45	\$153,788,911.27	\$21,576,001.84	\$34,753,429.00
nov-12	\$34,235,267.35	\$159,924,856.84	\$22,684,577.73	\$36,411,526.64
dic-12	\$34,655,766.64	\$161,377,536.53	\$22,913,622.34	\$36,859,930.40

ene-13	\$36,719,947.09	\$544,138,840.89	\$170,176,807.69	\$2,605,934,346.76	\$24,205,494.12	\$364,836,314.93	\$39,041,525.24	\$586,220,456.86
feb-13	\$38,735,841.60		\$176,545,919.19		\$25,356,195.89		\$40,762,630.60	
mar-13	\$39,298,015.07		\$178,402,638.97		\$25,648,286.66		\$41,378,042.39	
abr-13	\$43,781,747.47		\$218,530,291.97		\$30,005,194.09		\$47,974,509.54	
may-13	\$44,343,920.94		\$220,387,011.75		\$30,297,284.86		\$48,589,921.33	
jun-13	\$44,780,399.20		\$221,894,893.27		\$30,535,033.16		\$49,055,364.42	
jul-13	\$46,921,988.92		\$228,612,843.03		\$31,740,077.40		\$50,926,438.47	
ago-13	\$47,358,467.18		\$230,120,724.55		\$31,977,825.70		\$51,391,881.57	
sep-13	\$49,374,361.69		\$236,489,836.05		\$33,128,527.48		\$53,112,986.92	
oct-13	\$49,936,535.16		\$238,346,555.83		\$33,420,618.25		\$53,728,398.71	
nov-13	\$50,373,013.42		\$239,854,437.35		\$33,658,366.55		\$54,193,841.80	
dic-13	\$52,514,603.14		\$246,572,387.11		\$34,863,410.79		\$56,064,915.85	
ene-14	\$54,883,795.88	\$762,682,124.75	\$257,135,198.43	\$3,635,629,975.18	\$36,382,351.40	\$510,154,156.46	\$58,593,717.05	\$819,996,100.27
feb-14	\$57,295,397.17		\$264,938,130.83		\$37,765,153.93		\$60,704,631.96	
mar-14	\$57,747,806.89		\$266,501,050.03		\$38,011,580.04		\$61,187,063.73	
abr-14	\$58,330,499.69		\$268,425,540.08		\$38,314,332.13		\$61,824,938.05	
may-14	\$62,977,888.32		\$310,017,852.41		\$42,830,266.67		\$68,662,176.26	
jun-14	\$63,430,298.04		\$311,580,771.61		\$43,076,692.79		\$69,144,608.02	
jul-14	\$65,650,055.79		\$318,543,926.53		\$44,325,721.15		\$71,083,976.28	
ago-14	\$66,102,465.50		\$320,106,845.73		\$44,572,147.26		\$71,566,408.04	
sep-14	\$66,685,158.31		\$322,031,335.78		\$44,874,899.34		\$72,204,282.36	
oct-14	\$68,774,632.97		\$328,632,919.85		\$46,067,601.73		\$73,988,208.06	
nov-14	\$69,357,325.77		\$330,557,409.90		\$46,370,353.81		\$74,626,082.38	
dic-14	\$71,446,800.43		\$337,158,993.97		\$47,563,056.20		\$76,410,008.08	
ene-15	\$74,451,632.11	\$996,375,151.92	\$350,746,541.08	\$4,763,587,557.41	\$49,506,718.94	\$667,435,201.65	\$79,622,121.46	\$1,072,764,721.94
feb-15	\$75,253,664.50		\$353,608,940.11		\$49,958,741.88		\$80,460,276.89	
mar-15	\$77,417,315.51		\$360,444,880.41		\$51,193,785.20		\$82,307,531.95	
abr-15	\$78,020,693.91		\$362,437,689.86		\$51,507,284.98		\$82,968,050.81	
may-15	\$82,833,064.83		\$405,506,529.28		\$56,183,535.21		\$90,048,010.97	
jun-15	\$83,436,443.23		\$407,499,338.73		\$56,497,034.99		\$90,708,529.83	
jul-15	\$83,904,913.49		\$409,117,741.56		\$56,752,209.23		\$91,208,087.92	
ago-15	\$86,203,472.64		\$416,328,088.48		\$58,045,578.10		\$93,216,303.75	
sep-15	\$86,671,942.90		\$417,946,491.31		\$58,300,752.34		\$93,715,861.84	
oct-15	\$88,835,593.91		\$424,782,431.61		\$59,535,795.66		\$95,563,116.90	
nov-15	\$89,438,972.31		\$426,775,241.06		\$59,849,295.44		\$96,223,635.76	
dic-15	\$89,907,442.57		\$428,393,643.89		\$60,104,469.68		\$96,723,193.86	
ene-16	\$95,433,211.78	\$1,244,324,087.22	\$450,850,130.49	\$5,932,328,693.22	\$63,546,762.90	\$832,327,221.09	\$102,187,009.02	\$1,338,093,249.81
feb-16	\$95,918,078.50		\$452,525,177.42		\$63,810,868.24		\$102,704,051.65	
mar-16	\$98,502,694.10		\$460,887,911.70		\$65,292,876.48		\$104,966,408.88	
abr-16	\$98,987,560.82		\$462,562,958.63		\$65,556,981.82		\$105,483,451.50	
may-16	\$99,612,057.46		\$464,625,516.41		\$65,881,454.09		\$106,167,088.52	
jun-16	\$104,592,861.37		\$509,201,765.20		\$70,721,373.08		\$113,494,847.29	
jul-16	\$105,077,728.10		\$510,876,812.13		\$70,985,478.41		\$114,011,889.92	
ago-16	\$107,456,736.81		\$518,339,521.20		\$72,324,115.19		\$116,090,393.30	
sep-16	\$107,941,603.53		\$520,014,568.12		\$72,588,220.53		\$116,607,435.92	
oct-16	\$108,566,100.17		\$522,077,125.91		\$72,912,692.80		\$117,291,072.94	
nov-16	\$110,805,478.97		\$529,152,324.12		\$74,190,962.64		\$119,202,981.93	
dic-16	\$111,429,975.61		\$531,214,881.90		\$74,515,434.92		\$119,886,618.95	

Tabla 143 Ventas mensuales y anuales por categoría de producto.

MES	GALLETAS DULCES	GALLETAS SALADAS	HARINA DE TRIGO	HARINA DE TRIGO
ene-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
feb-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
mar-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
abr-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
may-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jun-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jul-11	\$11,495,485.99	\$4,865,402.55	\$7,926,892.60	\$4,074,260.67
ago-11	\$11,853,801.53	\$5,132,408.98	\$9,409,209.73	\$4,693,223.17
sep-11	\$11,997,397.33	\$5,217,782.05	\$9,549,373.21	\$4,752,965.44
oct-11	\$12,110,299.26	\$5,288,171.71	\$9,662,446.27	\$4,802,953.88
nov-11	\$12,499,308.67	\$5,570,161.55	\$11,171,853.83	\$5,431,670.21
dic-11	\$12,612,210.61	\$5,640,551.21	\$11,284,926.89	\$5,481,658.65
ene-12	\$13,522,632.63	\$6,177,630.60	\$13,315,942.82	\$6,361,926.54
feb-12	\$13,639,599.04	\$6,250,554.29	\$13,433,086.51	\$6,413,714.56
mar-12	\$13,788,364.29	\$6,339,000.79	\$13,578,295.88	\$6,475,607.56
abr-12	\$23,669,881.72	\$9,992,667.59	\$16,279,312.09	\$8,379,975.11
may-12	\$23,786,848.12	\$10,065,591.28	\$16,396,455.78	\$8,431,763.13
jun-12	\$24,189,861.87	\$10,357,732.75	\$17,960,202.01	\$9,083,113.26
jul-12	\$24,306,828.27	\$10,430,656.44	\$18,077,345.70	\$9,134,901.27
ago-12	\$24,455,593.52	\$10,519,102.94	\$18,222,555.07	\$9,196,794.27
sep-12	\$24,826,808.42	\$10,795,721.60	\$19,758,235.62	\$9,838,039.42
oct-12	\$24,975,573.67	\$10,884,168.10	\$19,903,444.98	\$9,899,932.41
nov-12	\$25,346,788.57	\$11,160,786.76	\$21,439,125.54	\$10,541,177.56
dic-12	\$25,463,754.97	\$11,233,710.45	\$21,556,269.23	\$10,592,965.58
ene-13	\$26,641,192.71	\$11,795,868.36	\$22,589,465.59	\$11,092,521.23
feb-13	\$27,026,513.77	\$12,082,998.53	\$24,183,502.00	\$11,758,133.69
mar-13	\$27,180,932.10	\$12,174,805.99	\$24,334,229.32	\$11,822,378.62
abr-13	\$37,437,947.19	\$15,967,312.13	\$27,137,884.15	\$13,799,112.14
may-13	\$37,592,365.52	\$16,059,119.60	\$27,288,611.47	\$13,863,357.07
jun-13	\$37,713,776.65	\$16,134,814.39	\$27,410,206.62	\$13,917,113.04
jul-13	\$38,132,104.92	\$16,438,057.23	\$29,033,375.21	\$14,593,214.46
ago-13	\$38,253,516.04	\$16,513,752.03	\$29,154,970.36	\$14,646,970.43
sep-13	\$38,638,837.10	\$16,800,882.19	\$30,749,006.77	\$15,312,582.89
oct-13	\$38,793,255.44	\$16,892,689.66	\$30,899,734.09	\$15,376,827.82
nov-13	\$38,914,666.56	\$16,968,384.45	\$31,021,329.24	\$15,430,583.78
dic-13	\$39,332,994.83	\$17,271,627.29	\$32,644,497.83	\$16,106,685.21
ene-14	\$40,894,491.78	\$17,980,499.34	\$33,962,055.37	\$16,750,297.28
feb-14	\$41,385,507.72	\$18,339,866.63	\$35,710,111.99	\$17,485,050.83
mar-14	\$41,511,350.35	\$18,418,324.28	\$35,836,145.37	\$17,540,768.89
abr-14	\$41,671,404.95	\$18,513,482.72	\$35,992,374.23	\$17,607,358.76
may-14	\$52,302,801.09	\$22,444,415.33	\$38,898,362.47	\$19,656,243.05
jun-14	\$52,428,643.72	\$22,522,872.99	\$39,024,395.84	\$19,711,961.11
jul-14	\$52,862,240.97	\$22,837,184.19	\$40,706,810.08	\$20,412,740.24
ago-14	\$52,988,083.61	\$22,915,641.84	\$40,832,843.45	\$20,468,458.30
sep-14	\$53,148,138.21	\$23,010,800.28	\$40,989,072.32	\$20,535,048.17
oct-14	\$53,547,523.49	\$23,308,410.70	\$42,641,291.06	\$21,224,955.48
nov-14	\$53,707,578.09	\$23,403,569.14	\$42,797,519.93	\$21,291,545.35
dic-14	\$54,106,963.37	\$23,701,179.56	\$44,449,738.68	\$21,981,452.67
	\$72,568,503.39	\$31,714,478.05	\$59,004,702.52	\$29,236,732.02
	\$261,972,535.09	\$114,207,323.59	\$209,920,271.23	\$104,349,910.67
	\$425,658,102.82	\$185,100,311.86	\$336,446,812.66	\$167,719,480.37
	\$590,554,727.36	\$257,396,247.01	\$471,840,720.79	\$234,665,880.13

ene-15	\$56,158,070.62	\$776,482,405.55	\$24,623,814.33	\$337,947,690.20	\$46,158,211.96	\$615,798,549.80	\$22,819,490.29	\$306,743,614.95
feb-15	\$56,383,264.22		\$24,769,006.47		\$46,387,959.63		\$22,923,624.61	
mar-15	\$56,796,827.67		\$25,077,182.06		\$48,098,832.14		\$23,638,023.64	
abr-15	\$56,962,564.21		\$25,175,718.62		\$48,260,607.14		\$23,706,977.45	
may-15	\$67,971,374.91		\$29,246,199.34		\$51,269,757.95		\$25,828,597.14	
jun-15	\$68,137,111.46		\$29,344,735.91		\$51,431,532.94		\$25,897,550.95	
jul-15	\$68,267,421.50		\$29,425,978.80		\$51,562,040.50		\$25,955,247.00	
ago-15	\$68,716,411.45		\$29,751,448.06		\$53,304,180.45		\$26,680,903.79	
sep-15	\$68,846,721.50		\$29,832,690.96		\$53,434,688.00		\$26,738,599.83	
oct-15	\$69,260,284.96		\$30,140,866.55		\$55,145,560.51		\$27,452,998.86	
nov-15	\$69,426,021.50		\$30,239,403.11		\$55,307,335.51		\$27,521,952.67	
dic-15	\$69,556,331.55		\$30,320,646.01		\$55,437,843.06		\$27,579,648.72	
ene-16	\$72,455,507.75	\$963,771,527.20	\$31,718,729.30	\$420,035,519.29	\$59,181,282.41	\$769,329,937.71	\$29,295,991.20	\$382,679,643.63
feb-16	\$72,590,378.65		\$31,802,815.70		\$59,316,357.73		\$29,355,706.61	
mar-16	\$73,116,621.30		\$32,187,964.89		\$61,189,824.31		\$30,143,173.22	
abr-16	\$73,251,492.20		\$32,272,051.29		\$61,324,899.63		\$30,202,888.63	
may-16	\$73,423,029.52		\$32,374,036.63		\$61,492,336.75		\$30,274,255.82	
jun-16	\$84,817,148.59		\$36,586,984.18		\$64,606,807.84		\$32,470,132.20	
jul-16	\$84,952,019.49		\$36,671,070.58		\$64,741,883.16		\$32,529,847.61	
ago-16	\$85,416,724.09		\$37,007,931.26		\$66,544,998.00		\$33,280,902.39	
sep-16	\$85,551,594.99		\$37,092,017.66		\$66,680,073.33		\$33,340,617.80	
oct-16	\$85,723,132.31		\$37,194,003.00		\$66,847,510.44		\$33,411,984.99	
nov-16	\$86,151,170.49		\$37,512,964.74		\$68,618,263.49		\$34,151,387.98	
dic-16	\$86,322,707.81		\$37,614,950.08		\$68,785,700.61		\$34,222,755.18	

Tabla 144 Ventas mensuales y anuales por categoría de producto.

MES	JABÓN DE TOCADOR	JABÓN EN BARRA	PANELA	PAÑALES DE BEBE
ene-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
feb-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
mar-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
abr-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
may-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jun-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jul-11	\$1,959,190.03	\$4,193,030.75	\$2,347,176.14	\$5,107,496.09
ago-11	\$2,142,956.72	\$4,628,844.59	\$2,626,308.38	\$5,600,306.58
sep-11	\$2,211,128.23	\$4,895,619.60	\$2,783,609.43	\$5,779,697.84
oct-11	\$2,264,479.85	\$5,100,580.89	\$2,914,693.63	\$5,909,601.86
nov-11	\$2,463,066.43	\$5,598,208.45	\$3,220,042.71	\$6,451,899.59
dic-11	\$2,516,418.05	\$5,803,169.74	\$3,351,126.91	\$6,581,803.60
ene-12	\$2,837,310.26	\$6,611,887.87	\$3,869,591.07	\$7,412,611.97
feb-12	\$2,892,582.54	\$6,824,227.76	\$4,005,394.30	\$7,547,192.53
mar-12	\$2,963,208.23	\$7,100,606.67	\$4,168,358.18	\$7,733,041.88
abr-12	\$3,988,816.05	\$8,411,580.80	\$4,700,385.08	\$10,396,882.55
may-12	\$4,044,088.32	\$8,623,920.70	\$4,836,188.32	\$10,531,463.12
jun-12	\$4,249,824.03	\$9,139,462.86	\$5,152,529.97	\$11,093,283.56
jul-12	\$4,305,096.30	\$9,351,802.75	\$5,288,333.20	\$11,227,864.13
ago-12	\$4,375,721.99	\$9,628,181.65	\$5,451,297.08	\$11,413,713.48
sep-12	\$4,566,104.28	\$10,079,684.80	\$5,740,478.08	\$11,924,265.14
oct-12	\$4,636,729.97	\$10,356,063.71	\$5,903,441.96	\$12,110,114.48
nov-12	\$4,827,112.26	\$10,807,566.85	\$6,192,622.97	\$12,620,666.15
dic-12	\$4,882,384.54	\$11,019,906.74	\$6,328,426.20	\$12,755,246.71

ene-13	\$5,166,723.56	\$78,383,754.33	\$11,813,008.32	\$173,889,284.15	\$6,822,641.16	\$99,168,755.05	\$13,466,118.33	\$204,517,365.10
feb-13	\$5,364,340.38		\$12,281,668.58		\$7,122,811.04		\$13,996,070.96	
mar-13	\$5,437,649.84		\$12,568,549.88		\$7,291,967.54		\$14,188,982.58	
abr-13	\$6,502,230.76		\$13,929,341.04		\$7,844,211.47		\$16,954,049.20	
may-13	\$6,575,540.22		\$14,216,222.34		\$8,013,367.97		\$17,146,960.82	
jun-13	\$6,632,912.85		\$14,436,631.15		\$8,154,331.73		\$17,286,655.45	
jul-13	\$6,846,466.51		\$14,971,763.91		\$8,482,694.36		\$17,869,825.07	
ago-13	\$6,903,839.13		\$15,192,172.72		\$8,623,658.12		\$18,009,519.69	
sep-13	\$7,101,455.95		\$15,660,832.98		\$8,923,828.00		\$18,539,472.32	
oct-13	\$7,174,765.41		\$15,947,714.29		\$9,092,984.51		\$18,732,383.94	
nov-13	\$7,232,138.04		\$16,168,123.10		\$9,233,948.26		\$18,872,078.57	
dic-13	\$7,445,691.69		\$16,703,255.86		\$9,562,310.89		\$19,455,248.19	
ene-14	\$7,776,926.16	\$109,471,633.56	\$17,541,378.42	\$243,636,081.39	\$10,057,444.18	\$139,107,631.09	\$20,310,158.23	\$285,686,726.03
feb-14	\$8,024,704.19		\$18,186,699.77		\$10,485,457.40		\$20,949,088.18	
mar-14	\$8,084,170.91		\$18,415,153.50		\$10,631,566.34		\$21,093,881.66	
abr-14	\$8,160,156.17		\$18,712,505.98		\$10,806,897.06		\$21,293,834.55	
may-14	\$9,263,594.29		\$20,122,966.00		\$11,379,297.88		\$24,159,826.10	
jun-14	\$9,323,061.02		\$20,351,419.73		\$11,525,406.82		\$24,304,619.58	
jul-14	\$9,544,409.38		\$20,906,084.84		\$11,865,754.68		\$24,909,074.90	
ago-14	\$9,603,876.11		\$21,134,538.57		\$12,011,863.62		\$25,053,868.37	
sep-14	\$9,679,861.37		\$21,431,891.04		\$12,187,194.34		\$25,253,821.27	
oct-14	\$9,884,691.20		\$21,917,657.41		\$12,498,320.42		\$25,803,117.17	
nov-14	\$9,960,676.46		\$22,215,009.88		\$12,673,651.14		\$26,003,070.07	
dic-14	\$10,165,506.29		\$22,700,776.24		\$12,984,777.22		\$26,552,365.96	
ene-15	\$10,587,959.56	\$143,359,946.12	\$23,743,217.64	\$318,577,953.21	\$13,597,032.61	\$181,784,434.56	\$27,644,908.60	\$374,051,130.27
feb-15	\$10,694,010.20		\$24,145,000.66		\$13,869,365.05		\$27,887,658.31	
mar-15	\$10,906,111.49		\$24,648,011.73		\$14,191,536.11		\$28,456,454.21	
abr-15	\$10,984,794.23		\$24,955,920.21		\$14,373,091.07		\$28,663,505.44	
may-15	\$12,127,404.41		\$26,416,451.57		\$14,965,812.13		\$31,631,239.68	
jun-15	\$12,206,087.14		\$26,724,360.06		\$15,147,367.09		\$31,838,290.91	
jul-15	\$12,267,664.94		\$26,960,923.90		\$15,298,662.89		\$31,988,224.56	
ago-15	\$12,496,871.17		\$27,535,279.62		\$15,651,093.10		\$32,614,138.04	
sep-15	\$12,558,448.96		\$27,771,843.45		\$15,802,388.90		\$32,764,071.68	
oct-15	\$12,770,550.25		\$28,274,854.52		\$16,124,559.96		\$33,332,867.58	
nov-15	\$12,849,232.99		\$28,582,763.01		\$16,306,114.92		\$33,539,918.81	
dic-15	\$12,910,810.78		\$28,819,326.84		\$16,457,410.72		\$33,689,852.45	
ene-16	\$13,599,917.61	\$178,647,186.43	\$30,422,461.45	\$397,750,324.56	\$17,398,185.37	\$227,103,055.87	\$35,516,817.74	\$466,194,257.07
feb-16	\$13,663,650.63		\$30,667,305.02		\$17,554,776.53		\$35,671,999.06	
mar-16	\$13,929,204.86		\$31,358,923.34		\$18,013,496.49		\$36,356,767.45	
abr-16	\$13,992,937.88		\$31,603,766.91		\$18,170,087.65		\$36,511,948.77	
may-16	\$14,074,374.51		\$31,922,452.19		\$18,357,997.03		\$36,726,246.79	
jun-16	\$15,256,976.04		\$33,434,102.15		\$18,971,463.32		\$39,797,851.74	
jul-16	\$15,320,709.06		\$33,678,945.72		\$19,128,054.48		\$39,953,033.06	
ago-16	\$15,557,937.51		\$34,273,403.89		\$19,492,819.75		\$40,600,853.51	
sep-16	\$15,621,670.53		\$34,518,247.46		\$19,649,410.91		\$40,756,034.84	
oct-16	\$15,703,107.16		\$34,836,932.74		\$19,837,320.29		\$40,970,332.86	
nov-16	\$15,922,632.00		\$35,357,549.20		\$20,170,767.33		\$41,559,036.61	
dic-16	\$16,004,068.63		\$35,676,234.48		\$20,358,676.72		\$41,773,334.63	

Tabla 145 Ventas mensuales y anuales por categoría de producto.

MES	PAPEL HIGIÉNICO	PASABOCAS	PASTA	SAL
ene-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
feb-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
mar-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
abr-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
may-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jun-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jul-11	\$4,495,278.97	\$14,183,234.56	\$7,795,717.14	\$1,528,428.60
ago-11	\$5,036,863.91	\$15,658,199.50	\$8,457,200.31	\$1,664,952.30
sep-11	\$5,215,893.84	\$16,919,414.48	\$8,592,940.89	\$1,694,494.85
oct-11	\$5,366,247.99	\$17,892,044.46	\$8,697,844.44	\$1,718,907.25
nov-11	\$5,936,508.72	\$19,655,594.40	\$9,390,164.64	\$1,860,561.09
dic-11	\$6,086,862.86	\$20,628,224.38	\$9,495,068.19	\$1,884,973.49
ene-12	\$6,993,130.70	\$23,607,574.74	\$10,598,920.12	\$2,114,247.51
feb-12	\$7,148,897.59	\$24,615,219.40	\$10,707,600.20	\$2,139,538.76
mar-12	\$7,334,372.61	\$25,921,838.12	\$10,848,227.45	\$2,170,144.84
abr-12	\$9,128,743.01	\$28,081,043.29	\$16,012,098.66	\$3,136,297.99
may-12	\$9,284,509.91	\$29,088,687.95	\$16,120,778.74	\$3,161,589.24
jun-12	\$9,875,300.02	\$30,915,725.68	\$16,838,022.47	\$3,308,342.62
jul-12	\$10,031,066.92	\$31,923,370.35	\$16,946,702.55	\$3,333,633.87
ago-12	\$10,216,541.93	\$33,229,989.07	\$17,087,329.79	\$3,364,239.94
sep-12	\$10,777,623.93	\$34,758,052.74	\$17,772,626.36	\$3,505,678.50
oct-12	\$10,963,098.94	\$36,064,671.47	\$17,913,253.60	\$3,536,284.57
nov-12	\$11,524,180.93	\$37,592,735.14	\$18,598,550.16	\$3,677,723.13
dic-12	\$11,679,947.83	\$38,600,379.80	\$18,707,230.24	\$3,703,014.37
ene-13	\$12,416,320.90	\$41,848,729.48	\$19,610,563.68	\$3,890,716.76
feb-13	\$12,998,724.01	\$43,434,859.57	\$20,321,901.51	\$4,037,529.98
mar-13	\$13,191,247.07	\$44,791,129.81	\$20,467,872.59	\$4,069,299.08
abr-13	\$15,053,803.55	\$47,032,384.77	\$25,827,970.91	\$5,072,166.06
may-13	\$15,246,326.62	\$48,388,655.00	\$25,973,941.99	\$5,103,935.17
jun-13	\$15,408,012.66	\$49,434,590.16	\$26,086,751.91	\$5,130,187.48
jul-13	\$16,021,252.79	\$51,331,055.33	\$26,831,250.90	\$5,282,517.49
ago-13	\$16,182,938.83	\$52,376,990.49	\$26,944,060.82	\$5,308,769.81
sep-13	\$16,765,341.94	\$53,963,120.58	\$27,655,398.66	\$5,455,583.02
oct-13	\$16,957,865.01	\$55,319,390.82	\$27,801,369.74	\$5,487,352.13
nov-13	\$17,119,551.04	\$56,365,325.98	\$27,914,179.66	\$5,513,604.45
dic-13	\$17,732,791.18	\$58,261,791.15	\$28,658,678.65	\$5,665,934.46
ene-14	\$18,547,625.64	\$61,472,458.32	\$29,821,647.90	\$5,899,951.59
feb-14	\$19,286,911.46	\$63,878,931.65	\$30,641,505.51	\$6,073,615.86
mar-14	\$19,454,499.04	\$64,963,043.44	\$30,758,433.00	\$6,100,826.39
abr-14	\$19,654,049.19	\$66,368,817.53	\$30,909,732.02	\$6,133,755.06
may-14	\$21,584,588.99	\$68,691,878.30	\$36,465,473.93	\$7,173,226.68
jun-14	\$21,752,176.56	\$69,775,990.09	\$36,582,401.41	\$7,200,437.21
jul-14	\$22,387,799.97	\$71,741,676.24	\$37,354,074.62	\$7,358,327.26
ago-14	\$22,555,387.54	\$72,825,788.04	\$37,471,002.10	\$7,385,537.79
sep-14	\$22,754,937.70	\$74,231,562.13	\$37,622,301.12	\$7,418,466.47
oct-14	\$23,358,598.52	\$75,875,585.98	\$38,359,602.79	\$7,570,638.37
nov-14	\$23,558,148.68	\$77,281,360.07	\$38,510,901.81	\$7,603,567.05
dic-14	\$24,161,809.51	\$78,925,383.92	\$39,248,203.48	\$7,755,738.95
	\$32,137,656.30	\$104,936,711.79	\$52,428,935.61	\$10,352,317.59
	\$114,957,414.33	\$374,399,287.75	\$188,151,340.35	\$37,150,735.34
	\$185,094,175.59	\$602,548,023.13	\$304,093,941.02	\$60,017,595.88
	\$259,056,532.80	\$846,032,475.71	\$423,745,279.69	\$83,674,088.66

ene-15	\$25,193,090.68	\$338,808,864.68	\$82,849,832.81	\$1,105,334,651.09	\$40,762,593.11	\$555,519,548.64	\$8,059,244.18	\$109,666,300.29
feb-15	\$25,507,067.30		\$84,761,947.01		\$40,969,158.20		\$8,109,676.03	
mar-15	\$26,132,158.09		\$86,464,333.70		\$41,732,634.07		\$8,267,250.03	
abr-15	\$26,338,792.27		\$87,920,012.78		\$41,889,304.21		\$8,301,347.68	
may-15	\$28,337,866.23		\$90,325,542.20		\$47,642,274.96		\$9,377,720.54	
jun-15	\$28,544,500.42		\$91,781,221.28		\$47,798,945.10		\$9,411,818.19	
jul-15	\$28,718,037.35		\$92,903,819.04		\$47,920,023.51		\$9,439,994.68	
ago-15	\$29,376,225.39		\$94,939,287.05		\$48,719,091.11		\$9,603,489.84	
sep-15	\$29,549,762.32		\$96,061,884.81		\$48,840,169.52		\$9,631,666.33	
oct-15	\$30,174,853.11		\$97,764,271.50		\$49,603,645.39		\$9,789,240.34	
nov-15	\$30,381,487.29		\$99,219,950.58		\$49,760,315.53		\$9,823,337.98	
dic-15	\$30,555,024.23		\$100,342,548.34		\$49,881,393.94		\$9,851,514.48	
ene-16	\$32,305,674.69	\$422,729,406.97	\$105,961,246.92	\$1,381,747,903.11	\$52,454,277.70	\$691,339,265.50	\$10,365,534.97	\$136,516,613.51
feb-16	\$32,485,285.42		\$107,123,135.60		\$52,579,593.85		\$10,394,697.65	
mar-16	\$33,277,609.46		\$109,702,255.34		\$53,458,270.09		\$10,580,821.03	
abr-16	\$33,457,220.19		\$110,864,144.02		\$53,583,586.25		\$10,609,983.71	
may-16	\$33,671,086.57		\$112,370,771.87		\$53,745,739.84		\$10,645,274.77	
jun-16	\$35,740,128.12		\$114,860,494.82		\$59,700,064.56		\$11,759,320.68	
jul-16	\$35,919,738.85		\$116,022,383.51		\$59,825,380.72		\$11,788,483.36	
ago-16	\$36,600,963.46		\$118,129,092.89		\$60,652,415.69		\$11,957,700.84	
sep-16	\$36,780,574.19		\$119,290,981.58		\$60,777,731.84		\$11,986,863.52	
oct-16	\$36,994,440.57		\$120,797,609.42		\$60,939,885.43		\$12,022,154.58	
nov-16	\$37,641,409.53		\$122,559,579.65		\$61,730,082.96		\$12,185,243.67	
dic-16	\$37,855,275.92		\$124,066,207.49		\$61,892,236.56		\$12,220,534.74	

Tabla 146 Ventas mensuales y anuales por categoría de producto.

MES	SALSA DE TOMATE	SHAMPOO	TOTAL
ene-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00
feb-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00
mar-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00
abr-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00
may-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jun-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jul-11	\$12,910,756.16	\$3,354,475.25	\$289,217,573.47
ago-11	\$13,323,095.04	\$3,599,475.90	\$317,779,847.06
sep-11	\$13,480,028.63	\$3,719,555.26	\$326,261,766.41
oct-11	\$13,619,971.73	\$3,812,519.94	\$333,100,442.83
nov-11	\$14,049,301.10	\$4,084,635.28	\$363,305,959.36
dic-11	\$14,189,244.20	\$4,177,599.95	\$370,144,635.77
ene-12	\$15,254,618.99	\$4,650,034.79	\$418,442,827.18
feb-12	\$15,399,600.05	\$4,746,346.19	\$425,527,695.95
mar-12	\$15,562,183.24	\$4,870,748.42	\$434,314,964.40
abr-12	\$26,588,503.56	\$6,826,070.49	\$590,471,543.78
may-12	\$26,733,484.62	\$6,922,381.89	\$597,556,412.54
jun-12	\$27,178,269.84	\$7,204,293.39	\$628,849,327.67
jul-12	\$27,323,250.90	\$7,300,604.79	\$635,934,196.43
ago-12	\$27,485,834.09	\$7,425,007.01	\$644,721,464.89
sep-12	\$27,913,017.17	\$7,678,827.68	\$674,311,980.32
oct-12	\$28,075,600.37	\$7,803,229.91	\$683,099,248.77
nov-12	\$28,502,783.45	\$8,057,050.58	\$712,689,764.21
dic-12	\$28,647,764.51	\$8,153,361.98	\$719,774,632.98

ene-13	\$30,019,089.21	\$478,770,858.19	\$8,633,973.92	\$131,985,979.62	\$760,067,165.72	\$11,562,221,590.48
feb-13	\$30,462,505.25		\$8,897,439.78		\$790,782,120.75	
mar-13	\$30,631,266.61		\$9,026,569.29		\$799,903,305.40	
abr-13	\$42,076,587.10		\$11,056,193.60		\$961,993,834.79	
may-13	\$42,245,348.46		\$11,185,323.11		\$971,115,019.44	
jun-13	\$42,395,838.79		\$11,285,294.34		\$978,469,113.23	
jul-13	\$42,857,525.85		\$11,577,918.48		\$1,010,951,159.12	
ago-13	\$43,008,016.19		\$11,677,889.71		\$1,018,305,252.90	
sep-13	\$43,451,432.23		\$11,941,355.56		\$1,049,020,207.93	
oct-13	\$43,620,193.59		\$12,070,485.07		\$1,058,141,392.58	
nov-13	\$43,770,683.92		\$12,170,456.31		\$1,065,495,486.36	
dic-13	\$44,232,370.98		\$12,463,080.44		\$1,097,977,532.26	
ene-14	\$46,002,835.76	\$664,266,816.18	\$13,021,603.06	\$184,099,605.38	\$1,145,676,230.39	\$16,144,923,273.57
feb-14	\$46,599,481.81		\$13,368,083.05		\$1,183,303,209.78	
mar-14	\$46,755,465.04		\$13,471,703.23		\$1,190,925,727.99	
abr-14	\$46,930,386.18		\$13,605,545.97		\$1,200,379,835.88	
may-14	\$58,793,460.87		\$15,709,251.57		\$1,368,386,669.60	
jun-14	\$58,949,444.11		\$15,812,871.75		\$1,376,009,187.80	
jul-14	\$59,427,982.74		\$16,116,176.66		\$1,409,676,828.37	
ago-14	\$59,583,965.98		\$16,219,796.85		\$1,417,299,346.58	
sep-14	\$59,758,887.12		\$16,353,639.58		\$1,426,753,454.47	
oct-14	\$60,218,487.85		\$16,626,721.94		\$1,458,589,505.35	
nov-14	\$60,393,409.00		\$16,760,564.68		\$1,468,043,613.24	
dic-14	\$60,853,009.72		\$17,033,647.04		\$1,499,879,664.13	
ene-15	\$63,174,812.21	\$873,410,830.17	\$17,745,640.21	\$241,312,540.92	\$1,561,018,509.80	\$21,142,691,211.60
feb-15	\$63,478,243.27		\$17,928,942.15		\$1,574,908,133.88	
mar-15	\$63,954,159.83		\$18,211,718.94		\$1,607,874,364.57	
abr-15	\$64,135,290.67		\$18,350,313.09		\$1,617,664,093.29	
may-15	\$76,419,504.51		\$20,528,700.24		\$1,791,635,169.60	
jun-15	\$76,600,635.36		\$20,667,294.39		\$1,801,424,898.33	
jul-15	\$76,762,156.00		\$20,774,593.09		\$1,809,318,015.93	
ago-15	\$77,257,682.76		\$21,088,665.33		\$1,844,180,857.74	
sep-15	\$77,419,203.39		\$21,195,964.03		\$1,852,073,975.34	
oct-15	\$77,895,119.95		\$21,478,740.81		\$1,885,040,206.03	
nov-15	\$78,076,250.79		\$21,617,334.97		\$1,894,829,934.75	
dic-15	\$78,237,771.43		\$21,724,633.67		\$1,902,723,052.35	
ene-16	\$81,488,963.63	\$1,084,075,561.26	\$22,810,060.61	\$300,480,151.29	\$2,005,401,400.46	\$26,343,826,619.15
feb-16	\$81,656,137.49		\$22,921,114.76		\$2,013,570,777.17	
mar-16	\$82,295,588.42		\$23,292,452.09		\$2,053,897,210.14	
abr-16	\$82,462,762.28		\$23,403,506.25		\$2,062,066,586.86	
may-16	\$82,650,232.70		\$23,546,951.20		\$2,072,198,956.08	
jun-16	\$95,364,394.03		\$25,801,581.90		\$2,252,259,020.07	
jul-16	\$95,531,567.89		\$25,912,636.05		\$2,260,428,396.78	
ago-16	\$96,044,438.08		\$26,237,700.82		\$2,296,511,438.06	
sep-16	\$96,211,611.94		\$26,348,754.97		\$2,304,680,814.77	
oct-16	\$96,399,082.37		\$26,492,199.92		\$2,314,813,184.00	
nov-16	\$96,891,656.00		\$26,784,873.89		\$2,348,933,232.77	
dic-16	\$97,079,126.43		\$26,928,318.84		\$2,359,065,601.99	

Tabla 147 Ventas mensuales y anuales por categoría de producto.

**ANEXO 64. COSTO MENSUAL Y ANUAL DE ADQUISICIÓN DE LA MERCANCÍA.**

MES	ACEITE		ARROZ		AZÚCAR		CAFÉ MOLIDO	
Ene-11	\$0,00	\$193.192.300,11	\$0,00	\$234.427.969,44	\$0,00	\$158.434.056,46	\$0,00	\$53.110.217,76
Feb-11	\$0,00		\$0,00		\$0,00			
Mar-11	\$0,00		\$0,00		\$0,00			
Abr-11	\$0,00		\$0,00		\$0,00			
May-11	\$0,00		\$0,00		\$0,00			
Jun-11	\$0,00		\$0,00		\$0,00			
Jul-11	\$28.830.024,48		\$33.690.498,24		\$22.492.186,70		\$7.445.001,55	
Ago-11	\$31.192.202,22		\$37.480.852,21		\$25.200.351,92		\$8.221.352,15	
Sep-11	\$31.669.636,66		\$38.222.805,98		\$25.789.791,63		\$8.619.498,63	
Oct-11	\$32.075.787,87		\$38.873.195,77		\$26.283.362,35		\$8.927.936,32	
Nov-11	\$34.509.248,84		\$42.755.113,73		\$29.087.396,57		\$9.793.995,71	
Dic-11	\$34.915.400,04		\$43.405.503,51		\$29.580.967,29		\$10.102.433,40	
Ene-12	\$38.966.493,80	\$694.005.668,74	\$49.473.851,87	\$839.849.141,00	\$33.863.560,26	\$566.886.556,96	\$11.497.023,36	\$189.864.121,59
Feb-12	\$39.387.266,45		\$50.147.655,69		\$34.374.899,52		\$11.816.564,81	
Mar-12	\$39.881.888,53		\$50.916.319,80		\$34.985.559,07		\$12.229.044,57	
Abr-12	\$59.241.188,64		\$69.038.048,24		\$45.993.151,29		\$15.013.563,45	
May-12	\$59.661.961,29		\$69.711.852,06		\$46.504.490,56		\$15.333.104,90	
Jun-12	\$62.183.026,86		\$73.733.519,06		\$49.409.470,01		\$16.230.342,43	
Jul-12	\$62.603.799,51		\$74.407.322,88		\$49.920.809,27		\$16.549.883,88	
Ago-12	\$63.098.421,59		\$75.175.986,99		\$50.531.468,82		\$16.962.363,63	
Sep-12	\$65.545.637,73		\$79.102.793,70		\$53.337.127,98		\$17.766.662,85	
Oct-12	\$66.040.259,81		\$79.871.457,82		\$53.947.787,53		\$18.179.142,61	
Nov-12	\$68.487.475,94		\$83.798.264,53		\$56.753.446,70		\$18.983.441,83	
Dic-12	\$68.908.248,59		\$84.472.068,34		\$57.264.785,96		\$19.302.983,28	
Ene-13	\$72.323.630,35	\$1.122.055.803,77	\$88.982.358,68	\$1.353.990.361,57	\$60.399.293,68	\$913.158.083,67	\$20.603.394,72	\$305.930.788,86
Feb-13	\$74.863.840,70		\$93.058.384,05		\$63.311.567,90		\$21.438.257,31	
Mar-13	\$75.377.258,42		\$93.856.257,39		\$63.945.432,51		\$21.866.411,30	
Abr-13	\$95.472.211,94		\$112.666.611,51		\$75.371.313,24		\$24.756.741,90	
May-13	\$95.985.629,66		\$113.464.484,86		\$76.005.177,85		\$25.184.895,89	
Jun-13	\$96.422.391,67		\$114.163.893,22		\$76.535.948,01		\$25.516.579,91	
Jul-13	\$99.039.257,73		\$118.338.383,58		\$79.551.316,67		\$26.447.912,47	
Ago-13	\$99.476.019,74		\$119.037.791,94		\$80.082.086,83		\$26.779.596,49	
Sep-13	\$102.016.230,08		\$123.113.817,31		\$82.994.361,04		\$27.614.459,08	
Oct-13	\$102.529.647,81		\$123.911.690,65		\$83.628.225,65		\$28.042.613,07	
Nov-13	\$102.966.409,82		\$124.611.099,01		\$84.158.995,81		\$28.374.297,09	
Dic-13	\$105.583.275,88		\$128.785.589,37		\$87.174.364,48		\$29.305.629,64	
Ene-14	\$109.889.769,27	\$1.563.120.394,30	\$134.211.200,15	\$1.891.048.218,66	\$90.906.372,05	\$1.276.485.335,08	\$30.719.075,61	\$428.269.419,97
Feb-14	\$112.895.947,47		\$139.058.878,25		\$94.368.230,13		\$31.828.210,06	
Mar-14	\$113.348.651,29		\$139.783.815,02		\$94.918.373,40		\$32.172.000,55	
Abr-14	\$113.880.808,76		\$140.610.810,74		\$95.575.374,07		\$32.615.782,16	
May-14	\$134.709.228,09		\$160.107.742,79		\$107.418.299,45		\$35.611.609,83	
Jun-14	\$135.161.931,91		\$160.832.679,55		\$107.968.442,71		\$35.955.400,32	
Jul-14	\$137.874.313,58		\$165.159.538,80		\$111.093.872,34		\$36.920.726,51	
Ago-14	\$138.327.017,40		\$165.884.475,57		\$111.644.015,61		\$37.264.517,00	
Sep-14	\$138.859.174,87		\$166.711.471,29		\$112.301.016,27		\$37.708.298,61	
Oct-14	\$141.492.102,90		\$170.936.271,59		\$115.319.588,50		\$38.573.633,68	
Nov-14	\$142.024.260,37		\$171.763.267,31		\$115.976.589,16		\$39.017.415,29	
Dic-14	\$144.657.188,39		\$175.988.067,61		\$118.995.161,39		\$39.882.750,37	

Ene-15	\$150.261.293,39	\$2.049.648.098,04	\$182.986.316,03	\$2.475.646.887,79	\$123.789.162,97	\$1.670.221.068,17	\$41,654,583.05	\$560.199.650,78
Feb-15	\$151.116.568,76		\$184.381.978,02		\$124.817.858,84		\$42,263,032.35	
Mar-15	\$153.842.965,73		\$188.756.758,72		\$127.943.590,37		\$43,159,086.82	
Abr-15	\$154.394.014,79		\$189.613.112,80		\$128.623.914,56		\$43,618,622.68	
May-15	\$175.961.842,99		\$209.802.185,93		\$140.887.263,79		\$46,720,802.23	
Jun-15	\$176.512.892,05		\$210.658.540,00		\$141.567.587,98		\$47,180,338.08	
Jul-15	\$176.981.666,86		\$211.409.212,03		\$142.137.261,34		\$47,536,333.14	
Ago-15	\$179.790.338,08		\$215.889.674,78		\$145.373.643,71		\$48,535,928.41	
Sep-15	\$180.259.112,89		\$216.640.346,80		\$145.943.317,07		\$48,891,923.46	
Oct-15	\$182.985.509,86		\$221.015.127,51		\$149.069.048,60		\$49,787,977.93	
Nov-15	\$183.536.558,92		\$221.871.481,58		\$149.749.372,79		\$50,247,513.79	
Dic-15	\$184.005.333,73		\$222.622.153,60		\$150.319.046,15		\$50,603,508.84	
Ene-16	\$193.352.495,12	\$2.550.285.348,67	\$235.051.207,93	\$3.085.025.431,14	\$158.929.868,52	\$2.082.465.118,96	\$53,409,212.76	\$699.061.729,11
Feb-16	\$193.837.677,05		\$235.828.153,47		\$159.519.480,44		\$53,777,667.63	
Mar-16	\$197.059.525,99		\$241.023.616,12		\$163.229.700,88		\$54,966,374.16	
Abr-16	\$197.544.707,92		\$241.800.561,66		\$163.819.312,80		\$55,334,829.03	
May-16	\$198.115.043,69		\$242.686.888,13		\$164.523.448,34		\$55,810,448.64	
Jun-16	\$220.437.745,89		\$263.582.578,82		\$177.216.014,79		\$59,021,204.48	
Jul-16	\$220.922.927,82		\$264.359.524,36		\$177.805.626,71		\$59,389,659.36	
Ago-16	\$223.829.902,53		\$268.996.803,31		\$181.155.282,47		\$60,424,240.47	
Sep-16	\$224.315.084,46		\$269.773.748,86		\$181.744.894,39		\$60,792,695.35	
Oct-16	\$224.885.420,23		\$270.660.075,32		\$182.449.029,93		\$61,268,314.96	
Nov-16	\$227.707.241,10		\$275.187.973,35		\$185.684.162,07		\$62,195,731.33	
Dic-16	\$228.277.576,87		\$276.074.299,81		\$186.388.297,61		\$62,671,350.94	

Tabla 148 Costo mensual y anual de adquisición de la mercancía.

MES	CHOCOLATE DE MESA	CIGARRILLOS	CREMA DENTAL	DETERGENTES
Ene-11	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Feb-11	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Mar-11	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Abr-11	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
May-11	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Jun-11	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Jul-11	\$11.913.011,17	\$60.433.054,84	\$8.221.020,39	\$13.196.072,33
Ago-11	\$13.632.835,93	\$65.866.749,68	\$9.202.721,26	\$14.664.402,93
Sep-11	\$14.112.444,28	\$67.450.777,33	\$9.451.913,34	\$15.189.430,61
Oct-11	\$14.484.817,99	\$68.737.199,78	\$9.654.744,10	\$15.586.515,16
Nov-11	\$16.311.877,39	\$74.468.499,82	\$10.682.806,28	\$17.182.788,89
Dic-11	\$16.684.251,10	\$75.754.922,27	\$10.885.637,04	\$17.579.873,44
Ene-12	\$19.341.306,65	\$85.135.822,01	\$12.456.664,42	\$20.012.769,88
Feb-12	\$19.727.085,82	\$86.468.555,68	\$12.666.797,08	\$20.424.149,47
Mar-12	\$20.223.960,07	\$88.109.608,32	\$12.924.960,07	\$20.968.078,15
Abr-12	\$24.186.884,89	\$123.576.236,98	\$16.775.791,26	\$26.798.333,19
May-12	\$24.572.664,06	\$124.908.970,64	\$16.985.923,93	\$27.209.712,77
Jun-12	\$26.465.497,59	\$130.846.597,48	\$18.050.996,36	\$28.863.452,37
Jul-12	\$26.851.276,76	\$132.179.331,14	\$18.261.129,02	\$29.274.831,95
Ago-12	\$27.348.151,01	\$133.820.383,78	\$18.519.292,01	\$29.818.760,64
Sep-12	\$29.129.889,46	\$139.449.691,64	\$19.536.334,11	\$31.339.951,14
Oct-12	\$29.626.763,72	\$141.090.744,29	\$19.794.497,10	\$31.883.879,82
Nov-12	\$31.408.502,16	\$146.720.052,14	\$20.811.539,20	\$33.405.070,32
Dic-12	\$31.794.281,32	\$148.052.785,81	\$21.021.671,87	\$33.816.449,90

Ene-13	\$33.688.024,85	\$499.209.945,77	\$156.125.511,65	\$2.390.765.455,74	\$22.206.875,34	\$334.712.215,53	\$35.817.913,07	\$537.816.932,89
Feb-13	\$35.537.469,36		\$161.968.733,20		\$23.262.565,04		\$37.396.908,80	
Mar-13	\$36.053.224,83		\$163.672.145,85		\$23.530.538,22		\$37.961.506,78	
Abr-13	\$40.166.740,80		\$200.486.506,39		\$27.527.701,00		\$44.013.311,51	
May-13	\$40.682.496,27		\$202.189.919,04		\$27.795.674,18		\$44.577.909,48	
Jun-13	\$41.082.935,05		\$203.573.296,58		\$28.013.791,89		\$45.004.921,49	
Jul-13	\$43.047.696,26		\$209.736.553,24		\$29.119.337,07		\$46.721.503,19	
Ago-13	\$43.448.135,03		\$211.119.930,78		\$29.337.454,77		\$47.148.515,20	
Sep-13	\$45.297.579,53		\$216.963.152,34		\$30.393.144,47		\$48.727.510,94	
Oct-13	\$45.813.335,01		\$218.666.564,98		\$30.661.117,66		\$49.292.108,91	
Nov-13	\$46.213.773,78		\$220.049.942,52		\$30.879.235,36		\$49.719.120,92	
Dic-13	\$48.178.535,00		\$226.213.199,18		\$31.984.780,54		\$51.435.702,62	
Ene-14	\$50.352.106,31	\$699.708.371,33	\$235.903.851,77	\$3.335.440.344,20	\$33.378.304,03	\$468.031.336,20	\$53.755.703,72	\$752.290.000,25
Feb-14	\$52.564.584,56		\$243.062.505,35		\$34.646.930,21		\$55.692.322,90	
Mar-14	\$52.979.639,35		\$244.496.376,17		\$34.873.009,21		\$56.134.920,85	
Abr-14	\$53.514.219,90		\$246.261.963,38		\$35.150.763,42		\$56.720.126,65	
May-14	\$57.777.879,20		\$284.420.048,09		\$39.293.822,64		\$62.992.822,25	
Jun-14	\$58.192.933,98		\$285.853.918,91		\$39.519.901,64		\$63.435.420,20	
Jul-14	\$60.229.408,98		\$292.242.134,43		\$40.665.799,22		\$65.214.657,13	
Ago-14	\$60.644.463,76		\$293.676.005,26		\$40.891.878,22		\$65.657.255,08	
Sep-14	\$61.179.044,32		\$295.441.592,46		\$41.169.632,42		\$66.242.460,88	
Oct-14	\$63.095.993,55		\$301.498.091,61		\$42.263.854,80		\$67.879.089,96	
Nov-14	\$63.630.574,10		\$303.263.678,81		\$42.541.609,00		\$68.464.295,76	
Dic-14	\$65.547.523,33		\$309.320.177,95		\$43.635.831,38		\$70.100.924,84	
Ene-15	\$68.304.249,64	\$914.105.643,96	\$321.785.817,51	\$4.370.263.814,14	\$45.419.008,20	\$612.325.873,08	\$73.047.817,85	\$984.187.818,29
Feb-15	\$69.040.059,17		\$324.411.871,66		\$45.833.708,15		\$73.816.767,79	
Mar-15	\$71.025.060,10		\$330.683.376,53		\$46.966.775,42		\$75.511.497,20	
Abr-15	\$71.578.618,26		\$332.511.642,08		\$47.254.389,89		\$76.117.477,80	
May-15	\$75.993.637,46		\$372.024.338,79		\$51.544.527,72		\$82.612.854,10	
Jun-15	\$76.547.195,63		\$373.852.604,34		\$51.832.142,19		\$83.218.834,70	
Jul-15	\$76.976.984,86		\$375.337.377,58		\$52.066.247,00		\$83.677.144,88	
Ago-15	\$79.085.754,72		\$381.952.374,76		\$53.252.823,94		\$85.519.544,72	
Sep-15	\$79.515.543,95		\$383.437.147,99		\$53.486.928,75		\$85.977.854,90	
Oct-15	\$81.500.544,87		\$389.708.652,85		\$54.619.996,02		\$87.672.584,32	
Nov-15	\$82.054.103,04		\$391.536.918,41		\$54.907.610,50		\$88.278.564,92	
Dic-15	\$82.483.892,27		\$393.021.691,64		\$55.141.715,30		\$88.736.875,10	
Ene-16	\$87.553.405,30	\$1.141.581.731,40	\$413.623.972,93	\$5.442.503.388,28	\$58.299.782,47	\$763.602.955,13	\$93.749.549,56	\$1.227.608.486,07
Feb-16	\$87.998.237,16		\$415.160.713,23		\$58.542.080,95		\$94.223.900,59	
Mar-16	\$90.369.444,13		\$422.832.946,51		\$59.901.721,54		\$96.299.457,68	
Abr-16	\$90.814.275,98		\$424.369.686,81		\$60.144.020,02		\$96.773.808,72	
May-16	\$91.387.208,68		\$426.261.941,66		\$60.441.701,00		\$97.400.998,64	
Jun-16	\$95.956.753,55		\$467.157.582,76		\$64.881.993,65		\$104.123.713,11	
Jul-16	\$96.401.585,41		\$468.694.323,06		\$65.124.292,12		\$104.598.064,14	
Ago-16	\$98.584.162,21		\$475.540.845,14		\$66.352.399,26		\$106.504.947,98	
Sep-16	\$99.028.994,07		\$477.077.585,43		\$66.594.697,73		\$106.979.299,01	
Oct-16	\$99.601.926,76		\$478.969.840,28		\$66.892.378,72		\$107.606.488,94	
Nov-16	\$101.656.402,72		\$485.460.847,81		\$68.065.103,34		\$109.360.533,88	
Dic-16	\$102.229.335,42		\$487.353.102,66		\$68.362.784,33		\$109.987.723,81	

Tabla 149 Costo mensual y anual de adquisición de la mercancía.

MES	GALLETAS DULCES	GALLETAS SALADAS	HARINA DE TRIGO	HARINA DE TRIGO
ene-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
feb-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
mar-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
abr-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
may-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jun-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jul-11	\$10,546,317.42	\$4,463,672.07	\$7,272,378.53	\$3,737,853.83
ago-11	\$10,875,047.27	\$4,708,632.09	\$8,632,302.51	\$4,305,709.33
sep-11	\$11,006,786.54	\$4,786,956.01	\$8,760,892.85	\$4,360,518.75
oct-11	\$11,110,366.30	\$4,851,533.68	\$8,864,629.61	\$4,406,379.70
nov-11	\$11,467,255.66	\$5,110,239.95	\$10,249,407.18	\$4,983,183.68
dic-11	\$11,570,835.42	\$5,174,817.62	\$10,353,143.93	\$5,029,044.63
ene-12	\$12,406,084.99	\$5,667,551.01	\$12,216,461.31	\$5,836,629.85
feb-12	\$12,513,393.61	\$5,734,453.48	\$12,323,932.58	\$5,884,141.80
mar-12	\$12,649,875.50	\$5,815,597.05	\$12,457,152.18	\$5,940,924.37
abr-12	\$21,715,487.81	\$9,167,584.95	\$14,935,148.71	\$7,688,050.56
may-12	\$21,822,796.44	\$9,234,487.42	\$15,042,619.98	\$7,735,562.51
jun-12	\$22,192,533.82	\$9,502,507.11	\$16,477,249.55	\$8,333,131.43
jul-12	\$22,299,842.45	\$9,569,409.58	\$16,584,720.83	\$8,380,643.37
ago-12	\$22,436,324.33	\$9,650,553.16	\$16,717,940.43	\$8,437,425.94
sep-12	\$22,776,888.46	\$9,904,331.74	\$18,126,821.67	\$9,025,724.23
oct-12	\$22,913,370.34	\$9,985,475.32	\$18,260,041.27	\$9,082,506.80
nov-12	\$23,253,934.47	\$10,239,253.91	\$19,668,922.51	\$9,670,805.10
dic-12	\$23,361,243.09	\$10,306,156.38	\$19,776,393.79	\$9,718,317.04
ene-13	\$24,441,461.20	\$10,821,897.58	\$20,724,280.35	\$10,176,624.98
feb-13	\$24,794,966.76	\$11,085,319.75	\$22,186,699.08	\$10,787,278.61
mar-13	\$24,936,634.95	\$11,169,546.78	\$22,324,981.03	\$10,846,218.92
abr-13	\$34,346,740.54	\$14,648,910.21	\$24,897,141.42	\$12,659,735.91
may-13	\$34,488,408.73	\$14,733,137.25	\$25,035,423.37	\$12,718,676.21
jun-13	\$34,599,795.09	\$14,802,582.01	\$25,146,978.55	\$12,767,993.61
jul-13	\$34,983,582.49	\$15,080,786.45	\$26,636,124.04	\$13,388,270.15
ago-13	\$35,094,968.85	\$15,150,231.22	\$26,747,679.23	\$13,437,587.55
sep-13	\$35,448,474.41	\$15,413,653.39	\$28,210,097.96	\$14,048,241.18
oct-13	\$35,590,142.60	\$15,497,880.42	\$28,348,379.90	\$14,107,181.48
nov-13	\$35,701,528.96	\$15,567,325.19	\$28,459,935.09	\$14,156,498.88
dic-13	\$36,085,316.36	\$15,845,529.63	\$29,949,080.58	\$14,776,775.42
ene-14	\$37,517,882.36	\$16,495,870.96	\$31,157,848.97	\$15,367,245.21
feb-14	\$37,968,355.70	\$16,825,565.71	\$32,761,570.64	\$16,041,331.04
mar-14	\$38,083,807.66	\$16,897,545.21	\$32,877,197.58	\$16,092,448.52
abr-14	\$38,230,646.75	\$16,984,846.53	\$33,020,526.82	\$16,153,540.15
may-14	\$47,984,221.19	\$20,591,206.73	\$35,686,571.07	\$18,033,250.51
jun-14	\$48,099,673.14	\$20,663,186.23	\$35,802,198.02	\$18,084,367.99
jul-14	\$48,497,468.78	\$20,951,545.13	\$37,345,697.32	\$18,727,284.62
ago-14	\$48,612,920.74	\$21,023,524.63	\$37,461,324.27	\$18,778,402.11
sep-14	\$48,759,759.83	\$21,110,825.95	\$37,604,653.50	\$18,839,493.73
oct-14	\$49,126,168.34	\$21,383,863.03	\$39,120,450.52	\$19,472,436.22
nov-14	\$49,273,007.42	\$21,471,164.35	\$39,263,779.75	\$19,533,527.85
dic-14	\$49,639,415.94	\$21,744,201.43	\$40,779,576.77	\$20,166,470.34
	\$66,576,608.61	\$29,095,851.43	\$54,132,754.61	\$26,822,689.92
	\$240,341,775.31	\$104,777,361.09	\$192,587,404.80	\$95,733,863.00
	\$390,512,020.94	\$169,816,799.87	\$308,666,800.61	\$153,871,082.91
	\$541,793,327.86	\$236,143,345.88	\$432,881,395.22	\$215,289,798.28

ene-15	\$51,521,165.71	\$712,369,179.41	\$22,590,655.35	\$310,043,752.48	\$42,346,983.45	\$564,952,797.98	\$20,935,312.19	\$281,416,160.50
feb-15	\$51,727,765.34		\$22,723,859.14		\$42,557,761.13		\$21,030,848.27	
mar-15	\$52,107,181.35		\$23,006,589.04		\$44,127,368.94		\$21,686,260.22	
abr-15	\$52,259,233.22		\$23,096,989.56		\$44,275,786.36		\$21,749,520.60	
may-15	\$62,359,059.55		\$26,831,375.54		\$47,036,475.18		\$23,695,960.68	
jun-15	\$62,511,111.43		\$26,921,776.06		\$47,184,892.61		\$23,759,221.06	
jul-15	\$62,630,661.93		\$26,996,310.83		\$47,304,624.31		\$23,812,153.21	
ago-15	\$63,042,579.32		\$27,294,906.48		\$48,902,917.84		\$24,477,893.38	
sep-15	\$63,162,129.82		\$27,369,441.24		\$49,022,649.54		\$24,530,825.54	
oct-15	\$63,541,545.83		\$27,652,171.14		\$50,592,257.35		\$25,186,237.48	
nov-15	\$63,693,597.71		\$27,742,571.66		\$50,740,674.78		\$25,249,497.86	
dic-15	\$63,813,148.21		\$27,817,106.43		\$50,860,406.48		\$25,302,430.02	
ene-16	\$66,472,942.89	\$884,194,061.66	\$29,099,751.65	\$385,353,687.42	\$54,294,754.51	\$705,807,282.30	\$26,877,056.15	\$351,082,241.86
feb-16	\$66,596,677.66		\$29,176,895.13		\$54,418,676.82		\$26,931,840.93	
mar-16	\$67,079,469.08		\$29,530,243.02		\$56,137,453.49		\$27,654,287.36	
abr-16	\$67,203,203.85		\$29,607,386.50		\$56,261,375.81		\$27,709,072.14	
may-16	\$67,360,577.54		\$29,700,951.04		\$56,414,987.84		\$27,774,546.63	
jun-16	\$77,813,897.79		\$33,566,040.53		\$59,272,300.77		\$29,789,112.11	
jul-16	\$77,937,632.56		\$33,643,184.02		\$59,396,223.08		\$29,843,896.89	
ago-16	\$78,363,967.06		\$33,952,230.51		\$61,050,456.89		\$30,532,937.97	
sep-16	\$78,487,701.83		\$34,029,374.00		\$61,174,379.20		\$30,587,722.75	
oct-16	\$78,645,075.52		\$34,122,938.53		\$61,327,991.23		\$30,653,197.24	
nov-16	\$79,037,771.09		\$34,415,563.98		\$62,952,535.31		\$31,331,548.61	
dic-16	\$79,195,144.78		\$34,509,128.51		\$63,106,147.35		\$31,397,023.10	

Tabla 150 Costo mensual y anual de adquisición de la mercancía.

MES	JABÓN DE TOCADOR	JABÓN DE BARRA	PANELA	PAÑALES DE BEBE
ene-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
feb-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
mar-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
abr-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
may-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jun-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jul-11	\$1,797,422.04	\$3,846,817.20	\$2,153,372.61	\$4,685,776.23
ago-11	\$1,966,015.34	\$4,246,646.42	\$2,409,457.23	\$5,137,895.94
sep-11	\$2,028,558.01	\$4,491,394.13	\$2,553,770.11	\$5,302,475.08
oct-11	\$2,077,504.45	\$4,679,432.01	\$2,674,030.85	\$5,421,653.08
nov-11	\$2,259,693.98	\$5,135,971.06	\$2,954,167.62	\$5,919,173.93
dic-11	\$2,308,640.42	\$5,324,008.93	\$3,074,428.36	\$6,038,351.93
ene-12	\$2,603,036.94	\$6,065,952.17	\$3,550,083.55	\$6,800,561.44
feb-12	\$2,653,745.45	\$6,260,759.41	\$3,674,673.67	\$6,924,029.85
mar-12	\$2,718,539.66	\$6,514,318.05	\$3,824,181.82	\$7,094,533.84
abr-12	\$3,659,464.26	\$7,717,046.61	\$4,312,279.89	\$9,538,424.36
may-12	\$3,710,172.78	\$7,911,853.85	\$4,436,870.02	\$9,661,892.77
jun-12	\$3,898,921.12	\$8,384,828.31	\$4,727,091.71	\$10,177,324.37
jul-12	\$3,949,629.64	\$8,579,635.55	\$4,851,681.83	\$10,300,792.78
ago-12	\$4,014,423.85	\$8,833,194.18	\$5,001,189.98	\$10,471,296.77
sep-12	\$4,189,086.50	\$9,247,417.25	\$5,266,493.65	\$10,939,692.79
oct-12	\$4,253,880.71	\$9,500,975.88	\$5,416,001.80	\$11,110,196.78
nov-12	\$4,428,543.36	\$9,915,198.94	\$5,681,305.47	\$11,578,592.79
dic-12	\$4,479,251.87	\$10,110,006.18	\$5,805,895.60	\$11,702,061.20

ene-13	\$4,740,113.36	\$71,911,701.22	\$10,837,622.31	\$159,531,453.35	\$6,259,303.81	\$90,980,509.22	\$12,354,237.00	\$187,630,610.19
feb-13	\$4,921,413.19		\$11,267,585.85		\$6,534,689.02		\$12,840,432.07	
mar-13	\$4,988,669.58		\$11,530,779.71		\$6,689,878.48		\$13,017,415.21	
abr-13	\$5,965,349.32		\$12,779,211.96		\$7,196,524.28		\$15,554,173.57	
may-13	\$6,032,605.71		\$13,042,405.82		\$7,351,713.74		\$15,731,156.72	
jun-13	\$6,085,241.14		\$13,244,615.73		\$7,481,038.28		\$15,859,316.92	
jul-13	\$6,281,161.93		\$13,735,563.22		\$7,782,288.41		\$16,394,334.93	
ago-13	\$6,333,797.37		\$13,937,773.14		\$7,911,612.95		\$16,522,495.13	
sep-13	\$6,515,097.20		\$14,367,736.68		\$8,186,998.16		\$17,008,690.20	
oct-13	\$6,582,353.59		\$14,630,930.54		\$8,342,187.62		\$17,185,673.34	
nov-13	\$6,634,989.02		\$14,833,140.45		\$8,471,512.17		\$17,313,833.55	
dic-13	\$6,830,909.81		\$15,324,087.94		\$8,772,762.29		\$17,848,851.55	
ene-14	\$7,134,794.65	\$100,432,691.34	\$16,093,007.73	\$223,519,340.73	\$9,227,013.01	\$127,621,679.90	\$18,633,172.68	\$262,097,913.79
feb-14	\$7,362,113.93		\$16,685,045.66		\$9,619,685.69		\$19,219,346.95	
mar-14	\$7,416,670.56		\$16,894,636.24		\$9,753,730.58		\$19,352,185.01	
abr-14	\$7,486,381.81		\$17,167,436.67		\$9,914,584.46		\$19,535,628.03	
may-14	\$8,498,710.36		\$18,461,436.70		\$10,439,722.83		\$22,164,978.08	
jun-14	\$8,553,266.99		\$18,671,027.28		\$10,573,767.72		\$22,297,816.13	
jul-14	\$8,756,338.88		\$19,179,894.35		\$10,886,013.47		\$22,852,362.29	
ago-14	\$8,810,895.51		\$19,389,484.93		\$11,020,058.36		\$22,985,200.34	
sep-14	\$8,880,606.76		\$19,662,285.36		\$11,180,912.24		\$23,168,643.37	
oct-14	\$9,068,524.04		\$20,107,942.57		\$11,466,349.01		\$23,672,584.56	
nov-14	\$9,138,235.28		\$20,380,743.01		\$11,627,202.88		\$23,856,027.58	
dic-14	\$9,326,152.56		\$20,826,400.22		\$11,912,639.65		\$24,359,968.77	
ene-15	\$9,713,724.37	\$131,522,886.35	\$21,782,768.47	\$292,273,351.57	\$12,474,341.85	\$166,774,710.61	\$25,362,301.47	\$343,166,174.56
feb-15	\$9,811,018.54		\$22,151,376.75		\$12,724,188.12		\$25,585,007.63	
mar-15	\$10,005,606.87		\$22,612,854.80		\$13,019,757.90		\$26,106,838.72	
abr-15	\$10,077,792.87		\$22,895,339.65		\$13,186,322.08		\$26,296,793.98	
may-15	\$11,126,059.09		\$24,235,276.67		\$13,730,102.87		\$29,019,485.95	
jun-15	\$11,198,245.08		\$24,517,761.52		\$13,896,667.05		\$29,209,441.20	
jul-15	\$11,254,738.47		\$24,734,792.57		\$14,035,470.54		\$29,346,995.01	
ago-15	\$11,465,019.42		\$25,261,724.42		\$14,358,801.01		\$29,921,227.56	
sep-15	\$11,521,512.81		\$25,478,755.46		\$14,497,604.50		\$30,058,781.36	
oct-15	\$11,716,101.15		\$25,940,233.51		\$14,793,174.28		\$30,580,612.46	
nov-15	\$11,788,287.15		\$26,222,718.36		\$14,959,738.46		\$30,770,567.71	
dic-15	\$11,844,780.53		\$26,439,749.40		\$15,098,541.95		\$30,908,121.52	
ene-16	\$12,476,988.63	\$163,896,501.31	\$27,910,515.09	\$364,908,554.64	\$15,961,637.96	\$208,351,427.41	\$32,584,236.46	\$427,701,153.28
feb-16	\$12,535,459.29		\$28,135,142.22		\$16,105,299.57		\$32,726,604.65	
mar-16	\$12,779,087.03		\$28,769,654.44		\$16,526,143.57		\$33,354,832.52	
abr-16	\$12,837,557.69		\$28,994,281.57		\$16,669,805.18		\$33,497,200.71	
may-16	\$12,912,270.20		\$29,286,653.39		\$16,842,199.11		\$33,693,804.40	
jun-16	\$13,997,225.73		\$30,673,488.21		\$17,405,012.22		\$36,511,790.59	
jul-16	\$14,055,696.39		\$30,898,115.34		\$17,548,673.83		\$36,654,158.77	
ago-16	\$14,273,337.17		\$31,443,489.81		\$17,883,320.87		\$37,248,489.46	
sep-16	\$14,331,807.82		\$31,668,116.94		\$18,026,982.48		\$37,390,857.65	
oct-16	\$14,406,520.33		\$31,960,488.76		\$18,199,376.41		\$37,587,461.34	
nov-16	\$14,607,919.26		\$32,438,118.53		\$18,505,291.13		\$38,127,556.52	
dic-16	\$14,682,631.77		\$32,730,490.35		\$18,677,685.06		\$38,324,160.21	

Tabla 151 Costo mensual y anual de adquisición de la mercancía.

MES	PAPEL HIGIÉNICO	PASABOCAS	PASTA	SAL
ene-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
feb-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
mar-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
abr-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
may-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jun-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jul-11	\$4,124,109.15	\$13,012,141.80	\$7,152,034.07	\$1,402,228.08
ago-11	\$4,620,976.06	\$14,365,320.64	\$7,758,899.36	\$1,527,479.18
sep-11	\$4,785,223.71	\$15,522,398.61	\$7,883,432.01	\$1,554,582.43
oct-11	\$4,923,163.29	\$16,414,719.69	\$7,979,673.80	\$1,576,979.13
nov-11	\$5,446,338.27	\$18,032,655.42	\$8,614,829.95	\$1,706,936.78
dic-11	\$5,584,277.86	\$18,924,976.50	\$8,711,071.74	\$1,729,333.48
ene-12	\$6,415,716.24	\$21,658,325.45	\$9,723,779.93	\$1,939,676.62
feb-12	\$6,558,621.64	\$22,582,770.09	\$9,823,486.42	\$1,962,879.60
mar-12	\$6,728,782.21	\$23,781,502.86	\$9,952,502.24	\$1,990,958.57
abr-12	\$8,374,993.59	\$25,762,425.03	\$14,689,998.77	\$2,877,337.61
may-12	\$8,517,899.00	\$26,686,869.68	\$14,789,705.27	\$2,900,540.59
jun-12	\$9,059,908.28	\$28,363,051.09	\$15,447,727.04	\$3,035,176.72
jul-12	\$9,202,813.69	\$29,287,495.73	\$15,547,433.53	\$3,058,379.70
ago-12	\$9,372,974.25	\$30,486,228.50	\$15,676,449.35	\$3,086,458.66
sep-12	\$9,887,728.37	\$31,888,121.78	\$16,305,161.79	\$3,216,218.80
oct-12	\$10,057,888.94	\$33,086,854.56	\$16,434,177.62	\$3,244,297.77
nov-12	\$10,572,643.06	\$34,488,747.84	\$17,062,890.06	\$3,374,057.91
dic-12	\$10,715,548.47	\$35,413,192.48	\$17,162,596.55	\$3,397,260.89
ene-13	\$11,391,120.09	\$38,393,329.79	\$17,991,342.82	\$3,569,464.92
feb-13	\$11,925,434.87	\$39,848,495.02	\$18,643,946.34	\$3,704,155.94
mar-13	\$12,102,061.53	\$41,092,779.64	\$18,777,864.76	\$3,733,301.91
abr-13	\$13,810,828.95	\$43,148,976.85	\$23,695,386.16	\$4,653,363.36
may-13	\$13,987,455.61	\$44,393,261.47	\$23,829,304.58	\$4,682,509.33
jun-13	\$14,135,791.43	\$45,352,835.01	\$23,932,799.92	\$4,706,594.02
jul-13	\$14,698,397.06	\$47,092,711.31	\$24,615,826.52	\$4,846,346.32
ago-13	\$14,846,732.87	\$48,052,284.85	\$24,719,321.86	\$4,870,431.01
sep-13	\$15,381,047.65	\$49,507,450.08	\$25,371,925.37	\$5,005,122.04
oct-13	\$15,557,674.32	\$50,751,734.70	\$25,505,843.80	\$5,034,268.01
nov-13	\$15,706,010.13	\$51,711,308.24	\$25,609,339.14	\$5,058,352.70
dic-13	\$16,268,615.76	\$53,451,184.54	\$26,292,365.73	\$5,198,105.01
ene-14	\$17,016,170.31	\$56,396,750.75	\$27,359,310.00	\$5,412,799.62
feb-14	\$17,694,414.18	\$58,604,524.45	\$28,111,472.95	\$5,572,124.64
mar-14	\$17,848,164.25	\$59,599,122.42	\$28,218,745.87	\$5,597,088.43
abr-14	\$18,031,237.79	\$60,888,823.43	\$28,357,552.31	\$5,627,298.22
may-14	\$19,802,375.22	\$63,020,071.84	\$33,454,563.24	\$6,580,941.91
jun-14	\$19,956,125.29	\$64,014,669.81	\$33,561,836.16	\$6,605,905.69
jul-14	\$20,539,266.02	\$65,818,051.60	\$34,269,793.23	\$6,750,758.96
ago-14	\$20,693,016.10	\$66,812,649.57	\$34,377,066.15	\$6,775,722.74
sep-14	\$20,876,089.63	\$68,102,350.58	\$34,515,872.59	\$6,805,932.54
oct-14	\$21,429,906.90	\$69,610,629.34	\$35,192,296.14	\$6,945,539.79
nov-14	\$21,612,980.44	\$70,900,330.34	\$35,331,102.58	\$6,975,749.58
dic-14	\$22,166,797.71	\$72,408,609.10	\$36,007,526.13	\$7,115,356.83
	\$29,484,088.34	\$96,272,212.65	\$48,099,940.92	\$9,497,539.07
	\$105,465,517.73	\$343,485,585.09	\$172,615,908.58	\$34,083,243.43
	\$169,811,170.26	\$552,796,351.50	\$278,985,266.99	\$55,062,014.57
	\$237,666,543.85	\$776,176,583.22	\$388,757,137.33	\$76,765,218.96

ene-15	\$23,112,927.23	\$310,833,820.81	\$76,009,020.92	\$1,014,068,487.24	\$37,396,874.41	\$509,650,962.05	\$7,393,802.00	\$100,611,284.67
feb-15	\$23,400,979.18		\$77,763,254.14		\$37,586,383.67		\$7,440,069.75	
mar-15	\$23,974,456.96		\$79,325,076.79		\$38,286,820.25		\$7,584,633.06	
abr-15	\$24,164,029.61		\$80,660,562.18		\$38,430,554.32		\$7,615,915.30	
may-15	\$25,998,042.41		\$82,867,469.91		\$43,708,509.14		\$8,603,413.34	
jun-15	\$26,187,615.06		\$84,202,955.30		\$43,852,243.21		\$8,634,695.58	
jul-15	\$26,346,823.26		\$85,232,861.51		\$43,963,324.32		\$8,660,545.58	
ago-15	\$26,950,665.49		\$87,100,263.35		\$44,696,413.86		\$8,810,541.13	
sep-15	\$27,109,873.69		\$88,130,169.55		\$44,807,494.97		\$8,836,391.13	
oct-15	\$27,683,351.47		\$89,691,992.20		\$45,507,931.55		\$8,980,954.44	
nov-15	\$27,872,924.12		\$91,027,477.59		\$45,651,665.63		\$9,012,236.68	
dic-15	\$28,032,132.32		\$92,057,383.80		\$45,762,746.73		\$9,038,086.68	
ene-16	\$29,638,233.66	\$387,825,144.01	\$97,212,153.14	\$1,267,658,626.71	\$48,123,190.55	\$634,256,206.88	\$9,509,665.11	\$125,244,599.55
feb-16	\$29,803,014.15		\$98,278,106.05		\$48,238,159.50		\$9,536,419.86	
mar-16	\$30,529,916.93		\$100,644,270.96		\$49,044,284.49		\$9,707,175.26	
abr-16	\$30,694,697.42		\$101,710,223.87		\$49,159,253.44		\$9,733,930.00	
may-16	\$30,890,905.11		\$103,092,451.26		\$49,308,018.20		\$9,766,307.13	
jun-16	\$32,789,108.36		\$105,376,600.76		\$54,770,701.44		\$10,788,367.60	
jul-16	\$32,953,888.85		\$106,442,553.68		\$54,885,670.38		\$10,815,122.35	
ago-16	\$33,578,865.56		\$108,375,314.58		\$55,644,418.06		\$10,970,367.74	
sep-16	\$33,743,646.05		\$109,441,267.50		\$55,759,387.01		\$10,997,122.49	
oct-16	\$33,939,853.74		\$110,823,494.88		\$55,908,151.77		\$11,029,499.61	
nov-16	\$34,533,403.24		\$112,439,981.33		\$56,633,103.64		\$11,179,122.64	
dic-16	\$34,729,610.93		\$113,822,208.71		\$56,781,868.40		\$11,211,499.76	

Tabla 152 Costo mensual y anual de adquisición de la mercancía.

MES	SALSA DE TOMATE	SHAMPOO	TOTAL
ene-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00
feb-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00
mar-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00
abr-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00
may-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jun-11	\$0.00	\$0.00	\$0.00
jul-11	\$11,844,730.42	\$3,077,500.23	\$260,373,889.00
ago-11	\$12,223,022.97	\$3,302,271.46	\$286,060,242.66
sep-11	\$12,366,998.74	\$3,412,436.02	\$293,576,389.06
oct-11	\$12,495,386.91	\$3,497,724.71	\$299,644,778.99
nov-11	\$12,889,267.06	\$3,747,371.82	\$326,778,889.12
dic-11	\$13,017,655.23	\$3,832,660.51	\$332,847,279.05
ene-12	\$13,995,063.30	\$4,266,086.97	\$383,892,502.00
feb-12	\$14,128,073.44	\$4,354,446.05	\$390,392,381.60
mar-12	\$14,277,232.33	\$4,468,576.53	\$398,454,095.78
abr-12	\$24,393,122.53	\$6,262,449.99	\$541,717,012.64
may-12	\$24,526,132.68	\$6,350,809.08	\$548,216,892.24
jun-12	\$24,934,192.51	\$6,609,443.48	\$576,925,988.68
jul-12	\$25,067,202.66	\$6,697,802.56	\$583,425,868.29
ago-12	\$25,216,361.55	\$6,811,933.04	\$591,487,582.46
sep-12	\$25,608,272.64	\$7,044,796.04	\$618,634,844.33
oct-12	\$25,757,431.53	\$7,158,926.52	\$626,696,558.51
nov-12	\$26,149,342.62	\$7,391,789.52	\$653,843,820.38
dic-12	\$26,282,352.76	\$7,480,148.60	\$660,343,699.98

ene-13	\$27,540,448.82	\$439,239,319.44	\$7,921,076.99	\$121,088,054.70	\$697,309,326.35	\$10,607,542,743.56
feb-13	\$27,947,252.53		\$8,162,788.79		\$725,488,184.17	
mar-13	\$28,102,079.46		\$8,281,256.23		\$733,856,243.49	
abr-13	\$38,602,373.49		\$10,143,296.88		\$882,563,151.19	
may-13	\$38,757,200.42		\$10,261,764.32		\$890,931,210.50	
jun-13	\$38,895,264.95		\$10,353,481.05		\$897,678,085.53	
jul-13	\$39,318,831.06		\$10,621,943.56		\$927,478,127.63	
ago-13	\$39,456,895.59		\$10,713,660.28		\$934,225,002.66	
sep-13	\$39,863,699.29		\$10,955,372.08		\$962,403,860.48	
oct-13	\$40,018,526.23		\$11,073,839.52		\$970,771,919.80	
nov-13	\$40,156,590.75		\$11,165,556.25		\$977,518,794.83	
dic-13	\$40,580,156.87		\$11,434,018.75		\$1,007,318,836.93	
ene-14	\$42,204,436.48	\$609,419,097.41	\$11,946,424.82	\$168,898,720.53	\$1,051,079,110.45	\$14,811,856,214.29
feb-14	\$42,751,818.17		\$12,264,296.37		\$1,085,599,275.03	
mar-14	\$42,894,922.05		\$12,359,360.76		\$1,092,592,411.00	
abr-14	\$43,055,400.17		\$12,482,152.26		\$1,101,265,904.48	
may-14	\$53,938,954.93		\$14,412,157.40		\$1,255,400,614.31	
jun-14	\$54,082,058.81		\$14,507,221.79		\$1,262,393,750.28	
jul-14	\$54,521,085.09		\$14,785,483.18		\$1,293,281,493.92	
ago-14	\$54,664,188.97		\$14,880,547.57		\$1,300,274,629.89	
sep-14	\$54,824,667.09		\$15,003,339.07		\$1,308,948,123.37	
oct-14	\$55,246,319.13		\$15,253,873.34		\$1,338,155,509.50	
nov-14	\$55,406,797.24		\$15,376,664.84		\$1,346,829,002.98	
dic-14	\$55,828,449.29		\$15,627,199.12		\$1,376,036,389.11	
ene-15	\$57,958,543.31	\$801,294,339.61	\$16,280,403.86	\$221,387,652.22	\$1,432,127,073.21	\$19,396,964,414.31
feb-15	\$58,236,920.43		\$16,448,570.78		\$1,444,869,847.60	
mar-15	\$58,673,541.13		\$16,707,999.02		\$1,475,114,095.93	
abr-15	\$58,839,716.21		\$16,835,149.62		\$1,484,095,498.43	
may-15	\$70,109,637.17		\$18,833,669.94		\$1,643,701,990.46	
jun-15	\$70,275,812.26		\$18,960,820.54		\$1,652,683,392.96	
jul-15	\$70,423,996.33		\$19,059,259.72		\$1,659,924,785.25	
ago-15	\$70,878,608.03		\$19,347,399.39		\$1,691,909,043.80	
sep-15	\$71,026,792.11		\$19,445,838.56		\$1,699,150,436.09	
oct-15	\$71,463,412.80		\$19,705,266.80		\$1,729,394,684.43	
nov-15	\$71,629,587.88		\$19,832,417.40		\$1,738,376,086.93	
dic-15	\$71,777,771.96		\$19,930,856.57		\$1,745,617,479.22	
ene-16	\$74,760,517.09	\$994,564,735.10	\$20,926,661.11	\$275,669,863.57	\$1,839,817,798.58	\$24,168,648,274.45
feb-16	\$74,913,887.61		\$21,028,545.65		\$1,847,312,639.61	
mar-16	\$75,500,539.83		\$21,369,222.10		\$1,884,309,367.10	
abr-16	\$75,653,910.35		\$21,471,106.65		\$1,891,804,208.12	
may-16	\$75,825,901.56		\$21,602,707.52		\$1,901,099,959.71	
jun-16	\$87,490,269.75		\$23,671,176.05		\$2,066,292,678.96	
jul-16	\$87,643,640.26		\$23,773,060.60		\$2,073,787,519.99	
ago-16	\$88,114,163.38		\$24,071,285.15		\$2,106,891,227.58	
sep-16	\$88,267,533.89		\$24,173,169.70		\$2,114,386,068.60	
oct-16	\$88,439,525.11		\$24,304,770.57		\$2,123,681,820.19	
nov-16	\$88,891,427.53		\$24,573,278.80		\$2,154,984,617.22	
dic-16	\$89,063,418.74		\$24,704,879.67		\$2,164,280,368.80	

Tabla 153 Costo mensual y anual de adquisición de la mercancía.

**ANEXO 65. COTIZACIÓN DE ESTIBAS.**



Bucaramanga, 16 de febrero

**ASERRARTE**  
LOS EXPERTOS EN MADERA

Señores:

**DIEGO RODRIGUEZ**

La Ciudad

De la manera más cordial me permito presentarle nuestra lista de precios en respuesta a Sus requerimientos de cotización.

**OPCION # 1 ESTIVA DE MADERA CORRIENTE**

Producto : pallet (estiva)  
Dimensión : 1.18cm\*98 cm\*10cm  
Especie : Madera corriente  
Terminado : Completo, con puntilla helicoidal 2".  
Componentes : 3 listones de 8.2 cm x 4 cm x 98 cms  
: 8 tablas de 8 ½ cm x 1.8 cms x 118 cms.

VALOR PRODUCTO ANTES DE IVA: VEINTISIETE MIL PESOS M/CTE (\$27.000) CADA UNO

**OPCION # 2 ESTIVA CON CERCOS EN ZAPAN, MAQUI, CARRETO MORADILLA Y TABLAS EN MADERA CORRIENTE**

Producto : pallet (estiva)  
Dimensión : 1.18cm\*98 cm\*10cm  
Especie : listones en madera maqui, zapan y tablas en madera corriente  
Terminado : Completo, con puntilla helicoidal 2".  
Componentes : 3 listones de 8.2 cm x 4 cm x 98 cms  
: 8 tablas de 8 ½ cm x 1.8 cms x 118 cms.

VALOR PRODUCTO ANTES DE IVA: TREINTA Y SEIS MIL PESOS M/CTE (\$36.000) CADA UNO

**OPCION # 3 ESTIVA DE MADERA ZAPAN, MAQUI, CARRETO MORADILLA**

Producto : pallet (estiva)  
Dimensión : 1.18cm\*98 cm\*10cm  
Especie : Madera zapan, maqui, Carreto y moradilla.  
Terminado : Completo, con puntilla helicoidal 2".  
Componentes : 3 listones de 8.2 cm x 4 cm x 98 cms  
: 8 tablas de 8 ½ cm x 1.8 cms x 118 cms.

VALOR PRODUCTO ANTES DE IVA: CINCUENTA Y TRES MIL PESOS M/CTE (\$53.000) CADA UNO

CARLOS ALFONSO PARRA CORZO

GERENTE

Cra. 15 No. 11-33

Tel. 671 1260 - 671 0770 - 671 9700

Cel. 317 6369701 - 311 4823983 - 317 4330263

aserrarte@hotmail.com

Bucaramanga - Colombia

CONSTRUCCIÓN • CARROCERÍAS • CARPINTERÍA • ESTIBAS • ROLLIZAS • TRÍPLEX







**ANEXO 66. COTIZACIÓN DE MONTACARGAS ELÉCTRICOS Y  
TRANSPALETA MANUAL.**





Bogotá D.C., 15 de febrero de 2011

Señor

**DIEGO RODRIGUEZ**

**PRETIC S.A.**

Carrera 19 No. 35-02, Sede UIS Bucarica, Of. 306

Tel.: 670-1011

Bogotá, D.C.

**Cotización No. 091-11**

**Referencia:** Alquiler de montacargas pasillo angosto.

---

Apreciado Señor:

Presentamos a su consideración la oferta correspondiente al suministro del siguiente montacargas:

***Características del Montacargas:***



Marca ..... LINDE  
País de fabricación: ..... ALEMANIA  
Modelo: ..... R-20  
Capacidad de carga: ..... 2,000 Kilos.  
Mástil..... Triple.  
Elevación de horquillas: ..... 5,470 mm.  
Altura mástil colapsado: ..... 2,490 mm.  
Longitud de horquillas..... 1,150 mm.  
Pasillo de trabajo: ..... 2,800 mm.  
Batería: ..... 48V-600 Amp.  
Cargador de Baterías: ..... Automático.

***Accesorios incluidos:***

Desplazador lateral integrado (side shifter) - Control electrónico en la elevación y en la tracción - Dirección eléctrica de 180° - Display con Horómetro e indicador de descarga de la batería.

### **Información comercial**

Precio de alquiler mensual hasta 200 horas/montacargas, sin operario.....COP \$3´000,000 + IVA

Precio de hora adicional .....COP \$15,000 + IVA

Transporte Bogotá - Bucaramanga - Bogotá .....COP \$3´000,000

Lugar de entrega .....En sus instalaciones de Bucaramanga.

Forma de pago: .....Mes anticipado.

Tiempo de entrega .....Inmediata.

Validez de la oferta .....Quince (15) días.

### **Mantenimiento.**

Se entiende como Mantenimiento el conjunto de actividades o servicios esenciales para la operación apropiada y segura del Equipo alquilado. Los mantenimientos estarán a cargo de **SYCMA S.A.** y se encuentran incluidos en el precio de alquiler de cada equipo, salvo en aquellos casos en que el daño sea imputable a los operarios designados por **PRETIC S.A.**, caso en el cual le cobraremos a **PRETIC S.A.** el valor de la mano de obra y de los repuestos necesarios para la reparación del respectivo equipo.



Con gusto ampliaremos cualquier información adicional al respecto.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'HUGO VACCA B.', written over a circular stamp or mark.

**HUGO VACCA B.**  
Gerente Comercial

Señor  
**DIEGO RODRIGUEZ**  
**BUCARAMANGA**

En nuestra condición de representantes exclusivos para Colombia de la firma **KOMATSU FORKLIFT** y atendiendo su amable solicitud nos permitimos cotizarle el siguiente equipo:



**MONTACARGAS MARCA KOMATSU REF. FB20M-12-4.7**

**Con las siguientes características:**

**Motor**

Cilindraje  
Tipo motor ELECTRICO  
Caballaje 12 HP

Combustible  
Tipo Combustible

**Capacidades**

Altura del mástil extendido 5405 mm  
Altura del mástil recogido 2260 mm  
Angulo de inclinación adelante/atrás: 6°/6°  
Capacidad de levante 2000 Kg  
Carro ISO Class II  
Centro de Carga 500 mm  
Elevación máxima de Horquillas 4,7 metros  
Levante libre 1340 mm  
Peso de Servicio 3730 Kg

**Frenos**

Parqueo Mecánico de mano  
Servicio Hidráulico de pie

**Chasis**

Ensamble De acero de alto calibre, completamente soldado con espacio para ubicar la batería

**Cabina**

Tipo Suspensión que reduce vibraciones a todo el compartimiento  
Asiento De suspensión ajustable, con cinturón de seguridad  
Pedales Colgantes  
Superficie Amplia y antideslizante  
Tablero Horómetro  
Tablero Reloj de carga de batería

Tablero Switch parada de emergencia

**Características Generales**

Numero de puertas

Año Modelo 2008

País de Origen Japón

**Pesos y Dimensiones**

Largo total 2115 mm sin horquillas

Alto Total 2070 de cabina

Ancho Total 1160 mm

P.B.V. 4120

Radio de Giro 1690 mm

**Equipo de trabajo**

Horquillas 1220 mm

Llantas ELASTIC CUSHION

Llantas Traseras 200/50-10

Llantas Traseras 15x4 1/2-8 central en tandem

Mástil Alta visibilidad en tres etapas Full Free View

Mástil Desplazador Lateral

**GARANTÍA**

**Doce (12) meses o 2000 horas para el tren de potencia, seis (6) meses o 1000 horas para la unidad completa.**

**REPUESTOS SERVICIO TECNICO**

**Garantia de suministro de repuestos Originales en todo el pais a traves de la red de sucursales y distribuidores de Praco Didacol.**

**CONDICIONES COMERCIALES**

<b>VALOR BASE</b>	COP\$84.125.000
<b>IVA 0%</b>	COP\$13.460.000
<b>TOTAL</b>	COP\$97.585.000

**Vigencia de la oferta hasta el Lunes 28 de Febrero de 2011.**

**El precio y características están sujetos a cambio sin previo aviso.**


**Observaciones:**

**Atentamente,**

**JULIO CESAR SERRANO A.**  
Consultor Comercial

**FRANCISCO LIEVANO**  
Gerente Sucursal

**Teléfonos:** Tel 6370000, Fax 6370008  
**Dirección:** Calle 70 32w-92 km 4 vía Girón - BUCARAMANGA, COLOMBIA  
[www.pracodidacol.com](http://www.pracodidacol.com)

 <b>IMPOFER</b> <small>IMPORTADORA DE FERRETERIA S.A.S</small> <small>SOMOS AUTORETENEDORES Y GRANDES CONTRIBUYENTES</small>	<a href="http://www.impofer.com">www.impofer.com</a>		FECHA								
	NIT: 860.033.653-1		17/02/2011								
	CRA 18 N° 46-123 BUCARAMANGA										
<b>CLIENTE:</b> PRETIC S.A. DIRECCION: CARRERA 19 N° 35-02 OFICINA 306-306 TELEFONO: 6701011 CIUDAD: BUCARAMANGA EMAIL: <a href="mailto:diego.rodriguez.p@hotmail.com">diego.rodriguez.p@hotmail.com</a> CONTACTO: DIEGO ANDRES RODRIGUEZ CARGO: ANALISTA TECNICO			<h1 style="color: red;">COTIZACION</h1>								
			No. <b>F82-0211</b>								
SOLICITUD DE COTIZACION N°											
CODIGO	DESCRIPCION	CANT	MARCA	VR UNITARIO	VALOR TOTAL						
	MONTACARGA ELECTRICO CON ALTURA DE 5.5 METROS CON CAPACIDAD DE 1.5 TONELADAS	1	HU-LIFT	\$ 25.900.000	\$ 25.900.000						
	ESTIBADORA MANUAL DE 2.5 TONELADAS	1	HU-LIFT	\$ 695.000	\$ 695.000						
					\$ 0						
					\$ 0						
					\$ 0						
					\$ 0						
					\$ 0						
					\$ 0						
<b>OBSERVACIONES:</b> TIEMPO ENTREGA: 2 DIAS SALVO PREVIA VENTA				<table border="1"> <tr> <td>SUBTOTAL</td> <td style="text-align: right;">26.595.000</td> </tr> <tr> <td>I.V.A 16%</td> <td style="text-align: right;">4.255.200</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td style="text-align: right;"><b>30.850.200</b></td> </tr> </table>		SUBTOTAL	26.595.000	I.V.A 16%	4.255.200	<b>TOTAL</b>	<b>30.850.200</b>
SUBTOTAL	26.595.000										
I.V.A 16%	4.255.200										
<b>TOTAL</b>	<b>30.850.200</b>										
FORMA DE PAGO	CUENTA BANCARIA		LUGAR DE ENTREGA	GARANTIA							
CREDITO 30 DIAS	CORRIENTE 655-04711-6 BANCO DE OCCIDENTE		BUCARAMANGA	1 AÑO SEGÚN FABRICANTE							
Cordialmente.											
FABIAN MARTINEZ CAMACHO Asesor industrial Maquinas y Herramientas Zona Santanderes Tel: 6306900 Cel: 3124960541 <a href="mailto:bucaramanga@impofer.com">bucaramanga@impofer.com</a> Bucaramanga											
IMPORTAMOS DE TODO EL MUNDO PARA SERVIR A TODO EL MUNDO											

## **ANEXO 67. COTIZACIÓN DE ESTANTERÍA INDUSTRIAL CONVENCIONAL.**





**ANEXO 68. CALCULO DE LA DENSIDAD VOLUMÉTRICA PROMEDIO POR CATEGORÍA DE PRODUCTO.**

<b>ACEITES</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (Litros)	DENSIDAD (Litros/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.45	0.35	0.3	18	380.9524
0.4	0.36	0.26	18	480.7692
0.43	0.27	0.27	20	638.0196
0.35	0.34	0.34	20	494.3154
<b>PROMEDIO</b>				<b>498.5141</b>

**Tabla 154 Densidad volumétrica promedio del aceite.**

<b>ARROZ</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.5	0.33	0.13	12.5	582.7506
0.65	0.45	0.13	25	657.4622
<b>PROMEDIO</b>				<b>620.1064</b>

**Tabla 155 Densidad volumétrica promedio del arroz.**

<b>AZÚCAR</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.65	0.45	0.13	25	657.4622
<b>PROMEDIO</b>				<b>657.4622</b>

**Tabla 156 Densidad volumétrica promedio del azúcar.**

<b>CAFÉ MOLIDO</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.42	0.35	0.22	2.04	63.07978
0.6	0.5	0.15	1.2	26.66667
0.66	0.42	0.13	12	333.0003
<b>PROMEDIO</b>				<b>140.9156</b>

**Tabla 157 Densidad volumétrica promedio del café molido.**

<b>CHOCOLATE DE MESA</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.45	0.30	0.20	25.00	925.9259
<b>PROMEDIO</b>				<b>925.9259</b>

**Tabla 158 Densidad volumétrica promedio del chocolate de mesa.**

<b>CIGARRILLOS</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (PAQX20UND)	DENSIDAD (PaqX20Und/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.57	0.45	0.28	500.00	6961.849
<b>PROMEDIO</b>				<b>6961.849</b>

Tabla 159 Densidad volumétrica promedio del cigarrillo.

<b>CREMA DENTAL</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (Kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.46	0.26	0.22	7.20	273.6394
<b>PROMEDIO</b>				<b>273.6394</b>

Tabla 160 Densidad volumétrica promedio de la crema dental.

<b>DETERGENTE EN POLVO</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (Kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.75	0.50	0.15	20.00	355.5556
<b>PROMEDIO</b>				<b>355.5556</b>

Tabla 161 Densidad volumétrica promedio del detergente en polvo.

<b>GALLETAS DULCES</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (Kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.41	0.28	0.23	5.83	220.8756
<b>PROMEDIO</b>				<b>220.8756</b>

Tabla 162 Densidad volumétrica promedio de las galletas dulces.

<b>GALLETAS SALADAS</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (Kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.60	0.30	0.28	5.76	114.2857
<b>PROMEDIO</b>				<b>114.2857</b>

Tabla 163 Densidad volumétrica promedio de las galletas saladas.

<b>HARINA DE MAÍZ</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (Kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.50	0.37	0.17	12.00	381.558
0.8	0.4	0.15	20	416.6667
<b>PROMEDIO</b>				<b>399.1123</b>

Tabla 164 Densidad volumétrica promedio de la harina de maíz.

<b>HARINA DE TRIGO</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (Kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.85	0.60	0.20	50.00	490.1961
			<b>PROMEDIO</b>	<b>490.1961</b>

Tabla 165 Densidad volumétrica promedio de la harina de trigo.

<b>JABÓN DE TOCADOR</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (Kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.43	0.22	0.20	9.36	494.7146
			<b>PROMEDIO</b>	<b>494.7146</b>

Tabla 166 Densidad volumétrica promedio del jabón de tocador.

<b>JABÓN EN BARRA</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (Kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.33	0.25	0.16	4.80	363.6364
			<b>PROMEDIO</b>	<b>363.6364</b>

Tabla 167 Densidad volumétrica promedio del jabón en barra.

<b>PANELA</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (Kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.11	0.09	0.04	0.50	1262.626
0.38	0.25	0.2	20	1052.632
			<b>PROMEDIO</b>	<b>1157.629</b>

Tabla 168 Densidad volumétrica promedio de la panela.

<b>PAÑALES DE BEBE</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (Und)	DENSIDAD (Und/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.75	0.50	0.20	240.00	3200
			<b>PROMEDIO</b>	<b>3200</b>

Tabla 169 Densidad volumétrica promedio de los pañales para bebe.

<b>PAPEL HIGIÉNICO</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (Und)	DENSIDAD (Und/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.60	0.50	0.20	48.00	800
			<b>PROMEDIO</b>	<b>800</b>

Tabla 170 Densidad volumétrica promedio del papel higiénico.

<b>PASABOCAS</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (Kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.50	0.38	0.38	3.60	49.8615
			<b>PROMEDIO</b>	<b>49.8615</b>

Tabla 171 Densidad volumétrica promedio de los pasabocas.

<b>PASTA</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.67	0.33	0.24	12.50	235.5646
0.67	0.33	0.24	25	471.1292
			<b>PROMEDIO</b>	<b>353.3469</b>

Tabla 172 Densidad volumétrica promedio de la pasta.

<b>SAL</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.50	0.40	0.10	20.00	1000
			<b>PROMEDIO</b>	<b>1000</b>

Tabla 173 Densidad volumétrica promedio de la sal.

<b>SALSA DE TOMATE</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.34	0.32	0.26	16.00	565.6109
0.38	0.29	0.16	6.48	367.5136
			<b>PROMEDIO</b>	<b>466.5622</b>

Tabla 174 Densidad volumétrica promedio de la salsa de tomate.

<b>SHAMPOO</b>				
DIMENSIONES (m)			CANTIDAD (kg)	DENSIDAD (Kg/m3)
LARGO	ANCHO	ALTO		
0.46	0.26	0.23	7.20	261.742
0.15	0.12	0.09	0.5	308.642
			<b>PROMEDIO</b>	<b>285.192</b>

Tabla 175 Densidad volumétrica promedio del shampoo.

**ANEXO 69. VOLUMEN EN METROS CÚBICOS POR CATEGORÍA DE PRODUCTOS Y TOTALES MENSUALES.**

MES	ACEITES	ARROZ	AZÚCAR	CAFÉ MOLIDO	CHOCOLATE DE MESA	CIGARRILLOS	CREMA DENTAL	DETERGENTES	GALLETAS DULCES	GALLETAS SALADAS	HARINA DE MAÍZ	HARINA DE TRIGO
Jul-11	15.9	30.9	20.7	4.1	0.9	4.5	0.9	10.2	8.7	7.1	10.1	6.1
Ago-11	17.2	34.4	23.2	4.6	1.0	4.9	1.0	11.3	9.0	7.5	12.0	7.1
Sep-11	17.5	35.1	23.8	4.8	1.1	5.0	1.1	11.7	9.1	7.6	12.2	7.2
Oct-11	17.7	35.7	24.2	5.0	1.1	5.1	1.1	12.0	9.2	7.7	12.3	7.2
Nov-11	19.1	39.3	26.8	5.5	1.3	5.6	1.2	13.2	9.5	8.1	14.3	8.2
Dic-11	19.3	39.8	27.3	5.6	1.3	5.7	1.2	13.6	9.6	8.2	14.4	8.3
Ene-12	20.8	43.8	30.1	6.2	1.4	6.1	1.4	14.9	9.9	8.7	16.4	9.2
Feb-12	21.0	44.4	30.6	6.4	1.5	6.2	1.4	15.2	10.0	8.8	16.5	9.3
Mar-12	21.3	45.1	31.1	6.6	1.5	6.4	1.4	15.6	10.1	8.9	16.7	9.4
Abr-12	31.6	61.2	40.9	8.1	1.8	8.9	1.8	19.9	17.3	14.1	20.1	12.2
May-12	31.8	61.8	41.4	8.2	1.8	9.0	1.9	20.2	17.4	14.2	20.2	12.3
Jun-12	33.2	65.3	44.0	8.7	2.0	9.4	2.0	21.5	17.7	14.6	22.1	13.2
Jul-12	33.4	65.9	44.4	8.9	2.0	9.5	2.0	21.8	17.8	14.7	22.3	13.3
Ago-12	33.7	66.6	45.0	9.1	2.0	9.7	2.0	22.2	17.9	14.8	22.5	13.4
Sep-12	35.0	70.1	47.5	9.6	2.2	10.1	2.1	23.3	18.2	15.2	24.3	14.3
Oct-12	35.2	70.8	48.0	9.8	2.2	10.2	2.2	23.7	18.3	15.4	24.5	14.4
Nov-12	36.6	74.3	50.5	10.2	2.3	10.6	2.3	24.9	18.6	15.7	26.4	15.3
Dic-12	36.8	74.9	51.0	10.4	2.4	10.7	2.3	25.2	18.7	15.8	26.6	15.4
Ene-13	37.2	76.0	51.8	10.7	2.4	10.9	2.3	25.7	18.8	16.0	26.8	15.5
Feb-13	38.5	79.4	54.3	11.1	2.5	11.3	2.5	26.8	19.1	16.4	28.7	16.5
Mar-13	38.8	80.1	54.8	11.3	2.6	11.4	2.5	27.2	19.2	16.5	28.9	16.6
Abr-13	49.1	96.2	64.6	12.8	2.9	13.9	2.9	31.6	26.4	21.7	32.2	19.3
May-13	49.4	96.9	65.2	13.0	2.9	14.1	2.9	32.0	26.5	21.8	32.4	19.4
Jun-13	49.6	97.5	65.6	13.2	2.9	14.2	3.0	32.3	26.6	21.9	32.5	19.5
Jul-13	50.9	101.0	68.2	13.7	3.1	14.6	3.1	33.5	26.9	22.3	34.5	20.4
Ago-13	51.2	101.6	68.7	13.9	3.1	14.7	3.1	33.8	27.0	22.4	34.6	20.5
Sep-13	52.5	105.1	71.2	14.3	3.2	15.1	3.2	34.9	27.3	22.8	36.5	21.4
Oct-13	52.7	105.8	71.7	14.5	3.3	15.2	3.2	35.3	27.4	23.0	36.7	21.5
Nov-13	52.9	106.4	72.2	14.7	3.3	15.3	3.3	35.6	27.5	23.1	36.8	21.6
Dic-13	54.3	109.9	74.8	15.2	3.4	15.7	3.4	36.9	27.8	23.5	38.7	22.6
Ene-14	54.5	110.5	75.2	15.3	3.5	15.8	3.4	37.2	27.9	23.6	38.9	22.6
Feb-14	56.0	114.5	78.1	15.9	3.6	16.3	3.5	38.5	28.2	24.0	40.9	23.6
Mar-14	56.2	115.1	78.5	16.1	3.7	16.4	3.6	38.8	28.3	24.1	41.0	23.7
Abr-14	56.5	115.8	79.1	16.3	3.7	16.5	3.6	39.2	28.4	24.3	41.2	23.8
May-14	66.8	131.9	88.9	17.8	4.0	19.1	4.0	43.6	35.6	29.4	44.5	26.6
Jun-14	67.1	132.5	89.3	18.0	4.0	19.2	4.0	43.9	35.7	29.5	44.7	26.6
Jul-14	68.4	136.0	91.9	18.4	4.2	19.6	4.1	45.1	36.0	29.9	46.6	27.6
Ago-14	68.6	136.6	92.4	18.6	4.2	19.7	4.2	45.4	36.1	30.0	46.8	27.7
Sep-14	68.9	137.3	92.9	18.8	4.2	19.8	4.2	45.8	36.2	30.2	46.9	27.7
Oct-14	70.2	140.8	95.4	19.3	4.4	20.2	4.3	46.9	36.5	30.6	48.8	28.7
Nov-14	70.5	141.5	96.0	19.5	4.4	20.4	4.3	47.3	36.6	30.7	49.0	28.8
Dic-14	71.8	144.9	98.5	19.9	4.5	20.8	4.4	48.5	36.9	31.1	50.9	29.7
Ene-15	72.0	145.5	98.9	20.1	4.6	20.9	4.5	48.8	36.9	31.2	51.0	29.8

Feb-15	72.4	146.7	99.7	20.4	4.6	21.0	4.5	49.3	37.1	31.4	51.3	29.9
Mar-15	73.7	150.1	102.2	20.8	4.7	21.4	4.6	50.4	37.4	31.7	53.2	30.8
Abr-15	74.0	150.8	102.8	21.0	4.8	21.6	4.6	50.8	37.5	31.9	53.4	30.9
May-15	84.3	166.9	112.6	22.5	5.1	24.1	5.1	55.2	44.7	37.0	56.7	33.7
Jun-15	84.6	167.6	113.1	22.8	5.1	24.2	5.1	55.6	44.8	37.1	56.9	33.8
Jul-15	84.8	168.2	113.6	22.9	5.1	24.3	5.1	55.9	44.9	37.3	57.0	33.9
Ago-15	86.1	171.7	116.2	23.4	5.3	24.8	5.2	57.1	45.2	37.7	58.9	34.8
Sep-15	86.4	172.3	116.6	23.6	5.3	24.9	5.3	57.4	45.3	37.8	59.1	34.9
Oct-15	87.7	175.8	119.1	24.0	5.4	25.3	5.4	58.6	45.6	38.2	61.0	35.8
Nov-15	87.9	176.5	119.6	24.2	5.5	25.4	5.4	59.0	45.7	38.3	61.2	35.9
Dic-15	88.2	177.1	120.1	24.4	5.5	25.5	5.4	59.3	45.8	38.4	61.3	36.0
Ene-16	89.5	180.6	122.7	24.9	5.6	25.9	5.5	60.5	46.1	38.8	63.2	36.9
Feb-16	89.7	181.2	123.1	25.1	5.7	26.0	5.6	60.8	46.1	38.9	63.4	37.0
Mar-16	91.2	185.2	126.0	25.6	5.8	26.5	5.7	62.1	46.5	39.4	65.4	38.0
Abr-16	91.4	185.8	126.5	25.8	5.8	26.6	5.7	62.4	46.6	39.5	65.5	38.1
May-16	91.7	186.5	127.0	26.0	5.9	26.7	5.7	62.9	46.7	39.6	65.7	38.2
Jun-16	102.0	202.6	136.8	27.5	6.2	29.3	6.2	67.2	53.9	44.8	69.0	40.9
Jul-16	102.3	203.2	137.3	27.7	6.2	29.4	6.2	67.5	54.0	44.9	69.2	41.0
Ago-16	103.6	206.7	139.8	28.2	6.3	29.8	6.3	68.7	54.3	45.3	71.1	42.0
Sep-16	103.8	207.3	140.3	28.3	6.4	29.9	6.3	69.0	54.4	45.4	71.2	42.0
Oct-16	104.1	208.0	140.8	28.6	6.4	30.0	6.4	69.4	54.5	45.5	71.4	42.1
Nov-16	105.4	211.5	143.3	29.0	6.5	30.4	6.5	70.6	54.8	45.9	73.3	43.1
Dic-16	105.7	212.2	143.9	29.2	6.6	30.5	6.5	71.0	54.9	46.0	73.5	43.1

Tabla 176 Volumen mensual de mercancía en metros cúbicos por categoría de producto.

MES	JABÓN DE TOCADOR	JABÓN DE BARRA	PANELA	PAÑALES DE BEBE	PAPEL HIGIÉNICO	PASABOCAS	PASTA	SAL	SALSA DE TOMATE	SHAMPO	VOLUMEN MENSUAL DE MERCANCÍA (m <sup>3</sup> )
Jul-11	0.6	3.8	1.1	4.6	8.7	22.7	7.7	2.6	3.6	0.7	176.5
Ago-11	0.7	4.2	1.2	5.1	9.7	25.1	8.3	2.8	3.8	0.8	195.0
Sep-11	0.7	4.5	1.2	5.3	10.1	27.1	8.4	2.9	3.8	0.8	200.9
Oct-11	0.7	4.7	1.3	5.4	10.4	28.6	8.5	2.9	3.8	0.8	205.7
Nov-11	0.8	5.1	1.4	5.9	11.5	31.4	9.2	3.2	4.0	0.9	225.3
Dic-11	0.8	5.3	1.5	6.0	11.8	33.0	9.3	3.2	4.0	0.9	230.1
Ene-12	0.9	5.8	1.7	6.5	13.1	36.5	10.0	3.5	4.1	1.0	252.1
Feb-12	0.9	6.0	1.7	6.6	13.4	38.0	10.1	3.5	4.2	1.0	256.9
Mar-12	0.9	6.3	1.8	6.8	13.7	40.0	10.3	3.6	4.2	1.0	262.8
Abr-12	1.2	7.4	2.0	9.1	17.1	43.4	15.2	5.1	7.2	1.4	347.2
May-12	1.2	7.6	2.1	9.2	17.3	44.9	15.3	5.2	7.3	1.5	351.9
Jun-12	1.3	8.1	2.2	9.7	18.4	47.7	16.0	5.4	7.4	1.5	371.6
Jul-12	1.3	8.2	2.3	9.9	18.7	49.3	16.1	5.5	7.4	1.5	376.3
Ago-12	1.3	8.5	2.4	10.0	19.1	51.3	16.2	5.5	7.5	1.6	382.2
Sep-12	1.4	8.9	2.5	10.5	20.1	53.7	16.8	5.7	7.6	1.6	400.7
Oct-12	1.4	9.1	2.6	10.6	20.5	55.7	17.0	5.8	7.6	1.6	406.6
Nov-12	1.5	9.5	2.7	11.1	21.5	58.1	17.6	6.0	7.7	1.7	425.1
Dic-12	1.5	9.7	2.7	11.2	21.8	59.6	17.7	6.1	7.8	1.7	429.8
Ene-13	1.5	10.0	2.8	11.4	22.3	62.3	17.9	6.1	7.9	1.7	438.1
Feb-13	1.6	10.4	3.0	11.8	23.4	64.6	18.6	6.4	8.0	1.8	456.6

Mar-13	1.6	10.7	3.0	12.0	23.7	66.6	18.7	6.4	8.0	1.8	462.5
Abr-13	1.9	11.8	3.3	14.3	27.1	70.0	23.6	8.0	11.0	2.2	546.9
May-13	2.0	12.1	3.3	14.5	27.4	72.0	23.7	8.0	11.1	2.3	552.9
Jun-13	2.0	12.3	3.4	14.6	27.7	73.5	23.8	8.1	11.1	2.3	557.6
Jul-13	2.0	12.7	3.5	15.1	28.8	76.4	24.5	8.3	11.2	2.3	577.2
Ago-13	2.0	12.9	3.6	15.2	29.1	77.9	24.6	8.4	11.3	2.4	582.0
Sep-13	2.1	13.3	3.7	15.7	30.2	80.3	25.3	8.6	11.4	2.4	600.5
Oct-13	2.1	13.5	3.8	15.8	30.5	82.3	25.4	8.7	11.4	2.4	606.4
Nov-13	2.1	13.7	3.8	16.0	30.8	83.9	25.5	8.7	11.5	2.5	611.1
Dic-13	2.2	14.2	4.0	16.5	31.9	86.7	26.2	8.9	11.6	2.5	630.8
Ene-14	2.2	14.4	4.0	16.6	32.2	88.2	26.3	9.0	11.6	2.5	635.5
Feb-14	2.3	14.9	4.2	17.1	33.5	91.7	27.0	9.2	11.8	2.6	657.6
Mar-14	2.3	15.1	4.3	17.2	33.8	93.2	27.1	9.3	11.8	2.6	662.3
Abr-14	2.3	15.3	4.3	17.4	34.1	95.3	27.2	9.3	11.9	2.7	668.2
May-14	2.7	16.5	4.6	19.7	37.5	98.6	32.1	10.9	14.9	3.1	752.6
Jun-14	2.7	16.7	4.6	19.8	37.8	100.2	32.2	11.0	14.9	3.1	757.4
Jul-14	2.7	17.1	4.8	20.3	38.9	103.0	32.9	11.2	15.0	3.1	777.0
Ago-14	2.8	17.3	4.8	20.4	39.2	104.5	33.0	11.2	15.1	3.2	781.7
Sep-14	2.8	17.6	4.9	20.6	39.5	106.6	33.1	11.3	15.1	3.2	787.7
Oct-14	2.8	18.0	5.0	21.1	40.6	108.9	33.8	11.5	15.2	3.2	806.1
Nov-14	2.9	18.2	5.1	21.2	40.9	110.9	33.9	11.6	15.3	3.3	812.1
Dic-14	2.9	18.6	5.2	21.7	42.0	113.3	34.6	11.8	15.4	3.3	830.5
Ene-15	2.9	18.8	5.3	21.8	42.2	114.8	34.7	11.8	15.4	3.3	835.3
Feb-15	3.0	19.1	5.4	22.0	42.8	117.5	34.9	11.9	15.5	3.4	843.6
Mar-15	3.0	19.5	5.5	22.4	43.8	119.9	35.5	12.1	15.6	3.4	862.1
Abr-15	3.0	19.7	5.6	22.6	44.2	121.9	35.6	12.2	15.6	3.5	868.0
May-15	3.4	20.9	5.8	24.9	47.5	125.2	40.5	13.8	18.6	3.9	952.4
Jun-15	3.4	21.1	5.9	25.1	47.9	127.2	40.7	13.8	18.7	3.9	958.3
Jul-15	3.4	21.3	5.9	25.2	48.2	128.8	40.8	13.9	18.7	3.9	963.0
Ago-15	3.5	21.8	6.1	25.7	49.3	131.6	41.5	14.1	18.8	4.0	1637,8
Sep-15	3.5	22.0	6.1	25.8	49.6	133.2	41.6	14.2	18.9	4.0	1645,7
Oct-15	3.5	22.4	6.3	26.3	50.6	135.5	42.2	14.4	19.0	4.0	1676,5
Nov-15	3.6	22.6	6.3	26.4	50.9	137.5	42.3	14.4	19.0	4.1	1686,4
Dic-15	3.6	22.8	6.4	26.5	51.2	139.1	42.4	14.5	19.1	4.1	1694,3
Ene-16	3.6	23.2	6.5	27.0	52.3	141.9	43.1	14.7	19.2	4.1	1727,0
Feb-16	3.7	23.4	6.6	27.2	52.6	143.5	43.2	14.8	19.2	4.2	1734,9
Mar-16	3.7	24.0	6.8	27.7	53.9	146.9	43.9	15.0	19.4	4.2	1771,7
Abr-16	3.7	24.2	6.8	27.8	54.2	148.5	44.0	15.1	19.4	4.3	1779,6
May-16	3.8	24.4	6.9	28.0	54.6	150.5	44.2	15.1	19.5	4.3	1789,4
Jun-16	4.1	25.6	7.1	30.3	57.9	153.8	49.1	16.7	22.5	4.7	1930,1
Jul-16	4.1	25.7	7.2	30.4	58.2	155.4	49.2	16.7	22.5	4.7	1938,0
Ago-16	4.2	26.2	7.3	30.9	59.3	158.2	49.9	17.0	22.6	4.8	1970,7
Sep-16	4.2	26.4	7.4	31.0	59.6	159.8	50.0	17.0	22.7	4.8	1978,6
Oct-16	4.2	26.6	7.4	31.2	59.9	161.8	50.1	17.1	22.7	4.8	1988,5
Nov-16	4.3	27.0	7.6	31.6	61.0	164.1	50.7	17.3	22.8	4.9	2019,3
Dic-16	4.3	27.3	7.6	31.8	61.3	166.2	50.9	17.3	22.9	4.9	2029,2

Tabla 177 Volumen mensual de mercancía en metros cúbicos por categoría de producto.

**ANEXO 70. CALCULO DE LA CANTIDAD DE ESTIBAS NECESARIAS DE ACUERDO AL TIEMPO DE REAPROVISIONAMIENTO DE LA MERCANCÍA.**

MES	VOLUMEN DE MERCANCÍA MANEJADO (m3)			NUMERO DE ESTIBAS NECESARIAS		
	MENSUAL	QUINCENAL	SEMANAL	MENSUAL	QUINCENAL	SEMANAL
jul-11	176.5	88.3	44.1	106	53	27
ago-11	195.0	97.5	48.8	117	59	30
sep-11	200.9	100.5	50.2	120	60	30
oct-11	205.7	102.8	51.4	123	62	31
nov-11	225.3	112.7	56.3	135	68	34
dic-11	230.1	115.0	57.5	137	69	35
ene-12	252.1	126.1	63.0	151	76	38
feb-12	256.9	128.4	64.2	153	77	39
mar-12	262.8	131.4	65.7	157	79	40
abr-12	347.2	173.6	86.8	207	104	52
may-12	351.9	176.0	88.0	210	105	53
jun-12	371.6	185.8	92.9	222	111	56
jul-12	376.3	188.2	94.1	224	112	56
ago-12	382.2	191.1	95.6	228	114	57
sep-12	400.7	200.3	100.2	239	120	60
oct-12	406.6	203.3	101.7	243	122	61
nov-12	425.1	212.5	106.3	254	127	64
dic-12	429.8	214.9	107.5	256	128	64
ene-13	438.1	219.1	109.5	261	131	66
feb-13	456.6	228.3	114.2	272	136	68
mar-13	462.5	231.3	115.6	276	138	69
abr-13	546.9	273.5	136.7	326	163	82
may-13	552.9	276.4	138.2	330	165	83
jun-13	557.6	278.8	139.4	332	166	83
jul-13	577.2	288.6	144.3	344	172	86
ago-13	582.0	291.0	145.5	347	174	87
sep-13	600.5	300.2	150.1	358	179	90
oct-13	606.4	303.2	151.6	361	181	91
nov-13	611.1	305.6	152.8	364	182	91
dic-13	630.8	315.4	157.7	376	188	94
ene-14	635.5	317.8	158.9	379	190	95
feb-14	657.6	328.8	164.4	392	196	98
mar-14	662.3	331.1	165.6	395	198	99

Tabla 178 Volumen de mercancía y número de estibas necesarias de acuerdo al tiempo de reaprovisionamiento.

MES	VOLUMEN DE MERCANCÍA MANEJADO (m3)			NUMERO DE ESTIBAS NECESARIAS		
	MENSUAL	QUINCENAL	SEMANAL	MENSUAL	QUINCENAL	SEMANAL
abr-14	668.2	334.1	167.1	398	199	100
may-14	752.6	376.3	188.2	448	224	112
jun-14	757.4	378.7	189.3	451	226	113
jul-14	777.0	388.5	194.3	463	232	116
ago-14	781.7	390.9	195.4	466	233	117
sep-14	787.7	393.8	196.9	469	235	118
oct-14	806.1	403.1	201.5	480	240	120
nov-14	812.1	406.0	203.0	484	242	121

dic-14	830.5	415.3	207.6	495	248	124
ene-15	835.3	417.6	208.8	498	249	125
feb-15	843.6	421.8	210.9	503	252	126
mar-15	862.1	431.0	215.5	514	257	129
abr-15	868.0	434.0	217.0	517	259	130
may-15	952.4	476.2	238.1	567	284	142
jun-15	958.3	479.1	239.6	571	286	143
jul-15	963.0	481.5	240.8	574	287	144
ago-15	982.7	491.3	245.7	585	293	147
sep-15	987.4	493.7	246.9	588	294	147
oct-15	1005.9	502.9	251.5	599	300	150
nov-15	1011.8	505.9	253.0	603	302	151
dic-15	1016.6	508.3	254.1	606	303	152
ene-16	1036.2	518.1	259.1	617	309	155
feb-16	1041.0	520.5	260.2	620	310	155
mar-16	1063.0	531.5	265.7	633	317	159
abr-16	1067.7	533.9	266.9	636	318	159
may-16	1073.7	536.8	268.4	640	320	160
jun-16	1158.1	579.0	289.5	690	345	173
jul-16	1162.8	581.4	290.7	693	347	174
ago-16	1182.4	591.2	295.6	704	352	176
sep-16	1187.2	593.6	296.8	707	354	177
oct-16	1193.1	596.6	298.3	711	356	178
nov-16	1211.6	605.8	302.9	722	361	181
dic-16	1217.5	608.7	304.4	725	363	182

**Tabla 179 Volumen de mercancía y número de estibas necesarias de acuerdo al tiempo de reaprovisionamiento.**

## **ANEXO 71. RESUMEN DEL DECRETO 3075 DE 1997**

### **LOCALIZACIÓN Y ACCESOS:**

- El Centro de Acopio FARO debe estar ubicado en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad que represente riesgos potenciales para la contaminación del alimento.
- Su funcionamiento no debe poner en riesgo la salud y bienestar de la comunidad.
- Sus accesos y alrededores se mantendrán limpios, libres de acumulación de basuras y deberán tener superficies pavimentadas o recubiertas con materiales que faciliten el mantenimiento sanitario e impidan la generación de polvo, el estancamiento de aguas o la presencia de otras fuentes de contaminación para el alimento.

### **DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LA BODEGA:**

- La bodega del centro de acopio debe estar diseñada y construida de manera tal que impida la entrada de polvo, lluvia suciedades u otros contaminantes, así como del ingreso y refugio de plagas y animales domésticos.
- La bodega debe tener el tamaño adecuado de acuerdo a los volúmenes manejados de mercancía, disponiendo además de espacios libres para la circulación del personal y el traslado de mercancía. Se debe organizar de tal manera que se evite retrasos indebidos y la contaminación cruzada con otros productos. De ser necesario, la bodega debe dotarse de las condiciones de temperatura, humedad u otras necesidades para la conservación de la mercancía.
- La construcción de la bodega debe facilitar las operaciones de limpieza, desinfección y desinfestación según lo establecido en el plan de saneamiento del centro de acopio.

- La bodega deberá estar separada de cualquier tipo de vivienda y no se podrán disponer dormitorios dentro de ella.
- No se permite la presencia de animales en la bodega.

#### **ABASTECIMIENTO DE AGUA.**

- El agua que se utilice debe ser de calidad potable y cumplir con las normas vigentes establecidas por la reglamentación correspondiente del Ministerio de la Protección Social.

#### **DISPOSICIÓN DE LOS RESIDUOS LÍQUIDOS.**

- La bodega dispondrá de sistemas sanitarios adecuados para la recolección, el tratamiento y la disposición de aguas residuales, aprobadas por la autoridad competente.
- El manejo de residuos líquidos dentro de la bodega debe realizarse de manera que impida la contaminación de los alimentos o de las superficies de potencial contacto con este.

#### **DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS.**

- Los residuos sólidos deben ser removidos frecuentemente de la bodega y disponerse de manera que se elimine la generación de malos olores, el refugio y alimento de animales y plagas, y que no contribuya de otra forma al deterioro ambiental.
- Se debe disponer de recipientes y zonas apropiadas para la recolección y almacenamiento de los residuos sólidos, conforme a lo estipulado en las normas sanitarias vigentes.

## **INSTALACIONES SANITARIAS.**

- Se debe disponer de instalaciones sanitarias en cantidad suficiente tales como servicios sanitarios y vestideros, independientes para hombres y mujeres.
- Los servicios sanitarios deben mantenerse limpios y proveerse de los recursos requeridos para la higiene personal, tales como: papel higiénico, dispensador de jabón, implementos desechables o equipos automáticos para el secado de las manos y papeleras.
- Los grifos, en lo posible, no deben requerir accionamiento manual. En las proximidades de los lavamanos se deben colocar avisos o advertencias al personal sobre la necesidad de lavarse las manos luego de usar los servicios sanitarios.

El Centro de Acopio FARO respecto a sus operaciones, condiciones de almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de alimentos debe evitar la contaminación y alteración del alimento, la proliferación de microorganismos indeseables en el alimento y el deterioro o daño del envase o embalaje.

## **ALMACENAMIENTO**

El Centro de Acopio deberá cumplir con las siguientes condiciones respecto a las operaciones de almacenamiento:

- Tener un sistema PEPS (Primeras en Entrar, Primeras en Salir), con el fin de garantizar la rotación de los productos. Es necesario que periódicamente de salida a productos y materiales inútiles, obsoletos, o fuera de especificaciones para facilitar la limpieza de las instalaciones y eliminar posibles focos de contaminación.
- El almacenamiento de productos terminados se realizara de manera que minimice su deterioro y se eviten aquellas condiciones que puedan afectar

la higiene, funcionalidad e integridad de los mismos. Además se deberán identificar claramente para conocer su procedencia, calidad y tiempo de vida.

- El almacenamiento de los productos terminados se realizara ordenadamente en pilas o estibas con separación mínima de 60 centímetros con respecto a las paredes perimetrales, y disponerse sobre paletas o tarimas elevadas del piso por lo menos 15 centímetros de manera que se permita la inspección, limpieza y fumigación. No se deben utilizar estibas sucias o deterioradas.
- En la bodega no se podrá realizar actividades diferentes al almacenamiento.
- La mercancía devuelta a la empresa por fecha de vencimiento caducada deberá realizarse en un área o deposito exclusivo para tal fin; este lugar deberá identificarse claramente, se llevara un registro en el cual se consigne la fecha y la cantidad de producto devuelto, las salidas parciales y su destino final. Estos registros estarán a disposición de la autoridad sanitaria competente.
- Los plaguicidas, detergentes, desinfectantes y otras sustancias peligrosas que se encuentren dentro del almacén, deben etiquetarse adecuadamente con un rotulo en que se informe sobre su toxicidad y empleo. Estos productos deben almacenarse en áreas o estantes especialmente destinados para este fin y su manipulación solo podrá hacerla el personal idóneo, evitando la contaminación de otros productos.

## **TRANSPORTE**

El transporte de los alimentos comercializados por el Centro de Acopio deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- El transporte se realizara en condiciones tales que excluyan la contaminación y/o proliferación de microorganismos y protejan contra la alteración del alimento o los daños del envase.
- Los vehículos se deben revisar antes de cargar la mercancía con el fin de asegurar que se encuentren en buenas condiciones sanitarias.
- Los vehículos deben ser adecuados para el fin perseguido y fabricados con materiales tales que permitan una limpieza fácil y completa. Igualmente se mantendrán limpios y, en caso necesario se someterán a procesos de desinfección.
- Se prohíbe disponer los alimentos directamente sobre el piso de los vehículos. Para este fin se utilizaran recipientes, canastillas o implementos de material adecuado, de manera que aislen el producto de toda posibilidad de contaminación y que permanezcan en condiciones higiénicas.
- Se prohíbe transportar conjuntamente en un mismo vehículo alimentos con sustancias peligrosas y otras que por su naturaleza representen riesgo de contaminación del alimento.
- Los vehículos transportadores de alimentos deberán llevar en su exterior en forma claramente visible la leyenda: Transporte de Alimentos.

### **DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.**

El Centro de Acopio FARO durante sus actividades de distribución y comercialización de mercancía que constituya alimentos deberá garantizar el mantenimiento de las condiciones sanitarias de estos y es responsable solidario con los fabricantes en el mantenimiento de las condiciones sanitarias de los mismos.

## **OTRAS CONSIDERACIONES NO INCLUIDAS EN EL DECRETO**

Las siguientes consideraciones aunque no están contempladas en el decreto, sin embargo son importantes para garantizar la conservación de la mercancía almacenada y las buenas prácticas de almacenamiento.

### **Piso de la bodega**

- Deben ser de materiales impermeables, no absorbentes, lavables, fáciles de limpiar y desinfectar, antideslizantes y que no tengan efectos tóxicos.
- No deben tener grietas, ni irregularidades en la superficie o uniones.
- Los pisos deben tener desagües y una pendiente adecuados, que permitan la evacuación rápida del agua y evite la formación de charcos.
- Según el caso, los pisos deben construirse con materiales resistentes al deterioro por contacto con sustancias químicas y maquinaria.
- Los pisos de las bodegas deben ser de material que soporte el peso de la mercancía almacenada y el tránsito de los montacargas.

### **Ventanas y puertas**

- Las ventanas deberán ser fáciles de limpiar, estar construidas de modo que impidan la entrada de agua y plagas, y cuando el caso lo amerite estar provistas de malla contra insectos que sea fácil de desmontar y limpiar.
- Las puertas deberán tener una superficie lisa y no absorbente y ser fáciles de limpiar y desinfectar. Deben abrir hacia afuera y estar ajustadas a su marco y en buen estado.
- No debe haber ventanas con vidrios rotos.
- Las puertas y ventanas que comuniquen al exterior deben contar con protección para evitar el ingreso de plagas.
- La puerta de recepción a la bodega debe estar techadas de forma tal que se cubran las rampas de carga y descarga respectivamente.

## **Iluminación**

La bodega estará iluminada ya sea con luz natural o artificial, que posibiliten la realización de las tareas; o con una mezcla de ambas que garantice una intensidad mínima de 110 lux.

Las lámparas y todos los accesorios de luz artificial ubicados la bodega, deben estar protegidas contra roturas. La iluminación no deberá alterar los colores. Las instalaciones eléctricas en caso de ser exteriores deberán estar recubiertas por tubos o caños aislantes, no permitiéndose cables colgantes dentro de la bodega.

## **Ventilación**

- Debe existir una ventilación adecuada para: evitar el calor excesivo, permitir la circulación de aire suficiente, evitar la condensación de vapores y eliminar el aire contaminado de las diferentes áreas.
- En bodegas con techo de zinc se aconseja la colocación de aireadores en cantidad suficiente según la superficie cubierta.

## **Control de plagas**

- El control de plagas debe ser desarrollado por el personal idóneo, capacitado y concientizado para tal fin. Los productos químicos utilizados dentro y fuera de la bodega, deben estar registrados por la autoridad competente, y poseer sus respectivas hojas de seguridad de los productos.
- La planta deberá contar con un programa escrito para controlar todo tipo de plagas, que incluya como mínimo:
  - Identificación de plagas,
  - Mapeo de Estaciones,
  - Productos o Métodos y Procedimientos utilizados,
  - Hojas de Seguridad de los productos (cuando se requiera).
- Se deberá contar con barreras físicas que impidan el ingreso a plagas.
- La bodega deberá inspeccionarse periódicamente y llevar un control escrito para disminuir al mínimo los riesgos de contaminación por plagas.

- En caso de que alguna plaga invada la bodega deberán adoptarse las medidas de erradicación o de control que comprendan el tratamiento con agentes químicos, biológicos y físicos autorizados por la autoridad competente, los cuales se aplicarán bajo la supervisión directa de personal capacitado.
- Sólo deberán emplearse plaguicidas si no pueden aplicarse con eficacia otras medidas sanitarias. Antes de aplicar los plaguicidas se deberá tener cuidado de proteger todos los alimentos, equipos y utensilios para evitar la contaminación.
- Después del tiempo de contacto necesario los residuos de plaguicidas deberán limpiarse minuciosamente.

### **Estibas**

Como elemento de almacenamiento de carga, la estiba debe reunir condiciones de resistencia, diseño y mantenimiento que le permita soportar la carga.

- No se utilizarán estibas con tablas rotas o podridas
- En estibas corrientes no se cargaran con más de 1000 kilos.
- La altura máxima de carga sobre la estiba, será de 1.5 metros, con el fin de no interferir en el campo visual del operario del montacargas.

### **Almacenamiento**

- Toda mercancía que se almacene debe estar rotulado indicando el lote y fecha de ingreso a la bodega.
- Los productos deberán estar separados adecuadamente según su tipo.
- Se debe llevar un registro de ingresos y salidas de los productos, las condiciones de humedad, temperatura durante el almacenamiento de los productos cuando corresponda. El registro también debe incluir la descripción de cualquier evento especial que ocurra durante el almacenamiento de la mercancía.

- Los productos a almacenar son productos semiperecederos y no perecederos, bajo estos parámetros, el lugar de almacenamiento debe permitir la circulación del aire, almacenarse productos de la misma naturaleza para que no se contaminen, el lugar debe ser seco y fresco, a una temperatura no mayor de 30°C.
- Durante el almacenamiento deberá ejercerse una inspección periódica a fin de garantizar su conservación.
- Las operaciones de carga y descarga deberán ser realizadas evitando la contaminación de los productos por el aire o los gases de combustión.
- El encargado de bodega deberá verificar las condiciones del transporte de los productos durante la carga y descarga.
- En movilización de cargas poco estables se emplearan elementos que las agrupen de acuerdo con la forma, tamaño y peso, tales como: flejado, cintas, rollos de polietileno, jaulas, cestones, contenedores, cajas, etc.
- Señalizar las áreas de la bodega, estableciendo localización de extintores, gabinetes contra incendios, estaciones manuales de alarma, rutas de evacuación, precaución por paso de montacargas, uso de elementos de protección personal, cada espacio de almacenamiento en la estantería debe estar señalizado con la carga máxima con la que se puede cargar.
- Los alimentos almacenados deberán estar ubicados y aislados de detergentes, productos químicos o cualquier otra mercancía que los pueda contaminar.

## **ANEXO 72. COTIZACIÓN DEL CONTROL DE PLAGAS**

Bucaramanga, Febrero 17 de 2011

Señores:

**PRETIC S.A**

**Att. Diego Andrés Rodríguez P.**

**Ciudad**  
\_

Nos permitimos presentarle el Programa de Manejo Integrado de Plagas:

**NUESTRA COMPAÑÍA**

**PALMERA JUNIOR** es una empresa de carácter nacional especializada en el Manejo Integrado de Plagas mediante la implementación de métodos revolucionarios de control, que van de la mano con la protección del medio ambiente, la salud de las personas, la inocuidad de los alimentos y principalmente, la satisfacción de nuestros clientes; utilizando en el desarrollo de sus procesos técnicas de control limpias con tecnología de punta.

**COBERTURA NACIONAL**

Nuestra compañía tiene la capacidad técnica y logística para llegar a donde nuestros clientes lo requieran, sin importar la ubicación geográfica, el momento del año o la hora del día, contando siempre con sedes propias sin la necesidad de acudir a intermediarios o subcontratistas.

**RESPALDO**

Contamos con una trayectoria de más de 15 años de experiencia, lo cual nos permite tener en la actualidad un *pool* de clientes de algunas de las empresas más reconocidas a nivel nacional y con amplia participación en el mercado internacional, sumando más de 300 empresas en Colombia de diversos sectores económicos. Adicionalmente, tenemos implementado en nuestros procesos los sistemas de gestión bajo las normas internacionales ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 y estamos próximos a certificarnos, lo cual nos permite asegurar la calidad de nuestros servicios siendo amigables con el medio ambiente.

## SOPORTE PROFESIONAL

Para la implementación del Programa de Manejo Integrado de Plagas en su empresa, contamos con un equipo interdisciplinario de profesionales en áreas como: *Ingeniería ambiental, Ingeniería de alimentos, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Comercial y de mercados, Ingeniería Industrial, Microbiología, Medicina veterinaria y Administración de empresas*; adicionalmente, nuestro personal se encuentra certificado por *AIB INTERNATIONAL* en temas como: *Diseño, Implementación y Desarrollo de Programas de Control de Plagas para la Industria de Alimentos, HACCP y BPM.*

## PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Nuestra capacidad técnico – científica nos permite ofrecer los siguientes servicios:

- Control general de plagas utilizando sistemas de control SIN TÓXICOS
- Desinsectación general (control de insectos utilizando productos cuya toxicidad oscila de baja a nula)
- Desratización mediante el uso de mecanismos de control NO TÓXICOS
- Control de plagas en granos almacenados
- Desinfección de ambientes
- Tratamiento contra insectos xilófagos (plagas de la madera)
- Control de ofidios y quirópteros (serpientes y murciélagos)
- Alistamiento de granjas avícolas y porcícolas
- Control de aves mediante sistemas de exclusión
- Control de panales de avispas y abejas

## PROGRAMAS PERSONALIZADOS

El Programa de Manejo Integrado de Plagas será implementado de acuerdo a sus necesidades, es decir, según las plagas reales y potenciales a controlar, la ubicación de la empresa, el tipo de industria a la cual pertenezcan, la ubicación geográfica y las condiciones ambientales.

## SOPORTE DOCUMENTAL

La documentación que respalda la implementación del Programa de Manejo Integrado de Plagas se soporta y fundamenta en el Decreto 3075 de 1997, Decreto 60 de 2002 y las Normas Internacionales AIB.

De esta manera al implementar el programa con nuestra compañía les ofrecemos:

- ❖ Acceso personalizado a nuestra base de datos virtual para consulta permanente de la documentación mediante nuestra página web

- ❖ Diagnóstico general para determinar debilidades y amenazas bajo el concepto ICE

- ❖ Cronograma de actividades con rotación de sustancias y dosificaciones.

- ❖ Hojas de seguridad y fichas técnicas de todos los productos.

- ❖ Protocolos y/o procedimientos de operación.

- ❖ Criterios de selección de sustancias y mecanismos de control de plagas

- ❖ Plano de ubicación de mecanismos y Plano ruta de control.

- ❖ Certificado de la Secretaria de Salud local

- ❖ Certificado de control de plagas

- ❖ Capacitación a todo el personal de la Planta

- ❖ Asesoría permanente en lo referente al programa

- ❖ Respuesta oportuna a sus inquietudes y necesidades

- ❖ Reporte por cada visita.

## CUMPLIMIENTO LEGAL

En **PALMERA JUNIOR** nos preocupa el bienestar de nuestros clientes, por lo que nos complace ser coparticipes en el cumplimiento de los requerimientos legales, de calidad y reglamentarios, exigidos por las autoridades locales y nacionales correspondientes como el Invima, ICA y Secretarías de salud.

Adicionalmente, damos cumplimiento a la legislación que regula al sector de control de plagas, como el Decreto 1843 de 1991, lo cual nos permite contar con el Concepto Técnico Sanitario de las Secretarías de Salud en todas nuestras sedes.

## PROPUESTA ECONÓMICA

El valor del Manejo Integrado de Plagas mensual para las instalaciones de **PRETIC S.A**, para un área de un rango entre 500 a 900 más. por valor de **DOSCIENTOS QUINCE MIL PESOS MÁS IVA MENSUAL (\$215.000) + IVA.**

Esperamos ser sus aliados para alcanzar sus objetivos de inocuidad.

Atentamente,

**NANCY JOHANNA GÓMEZ A.**

**ASESORA COMERCIAL**

**3182704051**

**ANEXO 73. COTIZACIÓN DE EXTRACTORES DE AIRE.**

# MOTORES Y MOTORES LC SAS

NIT: 900.318.694-2

CRA 16 NO. 23 - 62 BUCARAMANGA - COLOMBIA



**DISTRIBUIDOR Y TALLER AUTORIZADO SIEMENS**

Fecha: jueves, 17 de febrero de 2011  
 Empresa: PRETIC SA  
 Atencion: Diego Rodriguez  
 Telefono:  
 E-Mail:  
 Ciudad: Bucaramanga

Hoja 1 / 1

**COTIZACION 170211-05**

ITEM	CANT	DESCRIPCION	V/UNIT	V / TOTAL
		AREA 500 X 7 Se requiere un caudal de 16,3 m3/s		
		<b>1 opcion</b>		
1	5	Extractores marca SIEMENS de 20 pulgadas 110 V., 2,93 m3/s tipo: 2CC2 504 -5YA3 REF: 1185	\$ 680.580	\$ 3.402.900
		<b>2 opcion</b>		
2	8	Extractores marca SIEMENS de 16 pulgadas 110 V., 1,45 m3/s tipo: 2CC2 404 -5YC3 REF: 1184	\$ 416.100	\$ 3.328.800
		<b>3 opcion</b>		
3	2	Extractores marca SIEMENS de 24 pulgadas 220-440V., 5,37 m3/s tipo: 2CC2 634 - 5YB6 REF: 1188	\$ 968.340	\$ 1.936.680
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 8.668.380</b>
<b>IVA16%</b>				<b>\$ 1.386.941</b>
<b>VALOR TOTAL</b>				<b>\$ 10.055.321</b>

**CONDICIONES COMERCIALES:**

- \* TIEMPO DE ENTREGA: INMEDIATO
- \* FORMA DE PAGO: CONTADO
- \* CONSIGNACIO: BANCOLOMBIA CTA CTE NO: 28754041755
- \* VALIDEZ DE LA OFERTA: 15 DIAS
- \* FLETES: POR CUENTA DEL CLIENTE

Cordialmente;

**OLGA ROCIO SANCHEZ LEON**  
 COORDINADORA DE VENTAS  
 CEL: 315 380 82 20  
[olgarocio@motoresymotoreslc.com](mailto:olgarocio@motoresymotoreslc.com)  
[www.motoresymotoreslc.com](http://www.motoresymotoreslc.com)

## **ANEXO 74. COTIZACIÓN DE LA PINTURA EPOXICA.**













Avance ofertado diario de 40 a 50 m2

Aplicación dentro de contrato A.I.U Del 15%

VALIDEZ DE ESTA OFERTA: (30) Diez días calendario a partir de hoy.

DISPONIBILIDAD: (5) Cinco día al momento de recibir orden de Compra y/o servicio con respectivo anticipo.

CONDICIONES: Anticipo del 70% y 30% contra-entrega.

CONDICIONES DE PAGO: CONTADO.

SERVICIOSUMINISTRADO EN: BUCARAMANGA

Todas estas Condiciones Comerciales son salvo casos fortuitos o de fuerza mayor no contemplados aquí en esta propuesta y todas hacen parte totalitaria de esta negociación.

Att:



NIT: 900.300.856-1 REGIMEN COMUN  
SOPRACOL E.U.

Cesar A. Calderón C.  
Gerente general  
SOPRACOL E.U.

## **ANEXO 75. COTIZACIÓN DEL SOFTWARE PARA SISTEMATIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Señores:

**PRETIC S.A**

Atn: Sr. Diego Rodríguez Pérez  
Bucaramanga

En nombre de nuestra empresa **SOMIC LTDA**, nos complace presentar a ustedes una propuesta, para la sistematización de la empresa, con nuestro software **MANTIS DIGITAL Plataforma Activa Empresarial**, para los **módulos de: CONTABILIDAD, INVENTARIOS, FACTURACION, CARTERA, PROVEEDORES, NOMINA, TABLERO DE CONTROL GERENCIAL.**

Nuestra especialización en desarrollo de software adaptado a las necesidades específicas de las empresas garantiza una solución definitiva al manejo de la información en su organización.

Si requiere información adicional estaremos gustosos de suministrarla en nuestra oficina ubicada en la Calle 22 No 21 – 44 Oficina 202 Tel. 6322005 – 6321050.

Atentamente,

**MARIA EUGENIA CABRALES VIZCAINO**

Ejecutiva Comercial  
Móvil: 316 3576348

## Descripción General del Sistema

Mantis Digital es una poderosa plataforma informática desarrollada para adaptarse al 100% de las necesidades y condiciones gerenciales, logísticas y operativas de cada empresa; integrado por diversos módulos que surgen como solución a la automatización de procesos; de igual manera permite mantener el control de las operaciones y el flujo de información de la empresa en tiempo real para todas las áreas funcionales de la compañía.



Los módulos operativos son la herramienta adecuada para la generación, control y registro de la información básica, en ellos su personal encontrará la más sencilla y mejor forma para registrar, controlar, analizar, interpretar y gestionar de manera óptima las operaciones financieras de su empresa. Además, cuenta con enlaces directos a otras herramientas de office como son Word, Excel, PowerPoint, Internet, entre otras.

Los módulos gerenciales aportan a la administración una herramienta en línea que facilita los procesos de evaluación y decisión gerencial, así como el control de los recursos sin necesidad de dominar el lenguaje de la contabilidad.

Es un sistema integrado en línea y tiempo real que le garantiza a las empresas tener información exacta y al día, generando reportes con cifras e indicadores financieros. Cuenta con actualizaciones permanentes e incorpora las últimas disposiciones legales.

# Generalidades del Sistema y Seguridad

- **Generalidades**

- Permite el fácil manejo de teclado o Mouse
- Estandarización de manejo en pantallas con los mismos comandos e íconos
- Validación de la parametrización para evitar inconsistencias
- Todo informe es opcional impresora o pantalla
- No se requiere cierres obligatorios mensuales definitivos o mensuales.
- Podemos restringir, modificar meses ya cerrados por el contador
- Opciones Alternas de Retrocesos.
- Las contabilizaciones en línea a contabilidad.
- Auditoría de la grabación, actualización, eliminación de la información con Fecha, hora y usuario.
- Mantenimiento de parametrización en los diferentes módulos.
- Presentación Legible comas, puntos, tipo de letra.
- Exporta a Excel.

- **Seguridad**

- Creación de usuarios
- Creación de perfiles
- Asignación de Perfiles
- Definición de accesos por perfiles
- Niveles de seguridad en :  
Grabar, actualizar, eliminar  
Cierres de mes  
Cierres de año
- SQL brinda administración y seguridad de Base de Datos para ser accesada
- Copias automáticas
- Integridad de Bases de Datos
- Normalización de Bases de Datos

<b>CONTABILIDAD</b>	<i>Parámetros</i>	<i>Procesos</i>	<i>Informes</i>
	Creación de empresas	Creación Cuentas Contables	Plan de Cuentas
	Creación de Usuarios	Creación de Nits	Documentos Emitidos
	Creación de Perfiles de Acceso	Creación Comprobantes	Movimiento procesado
	Creación de Accesos	Creación Egresos	Cronológico mov. Procesado
	Asignar Perfiles		Pagos a Terceros
	Creación Centros de Costo		Saldos por Cuenta
	Creación de Fuentes		Libros Auxiliares
	Creación Tipos de Comprobantes		Mayor y Balances
	Creación Constantes de Contabilidad		Inventario y Balances
Creación de Bancos		Libro Caja Diario	
		Hojas Registradas	
		Balance General	
		Estado de Resultados	
		Balance de Prueba y Anexos	
		Anexos con Nits de meses	
		Retenciones	
		Informe del IVA	
		Certificados de Retención	
		Información Exógena DIAN	
		Exporta a Excel	

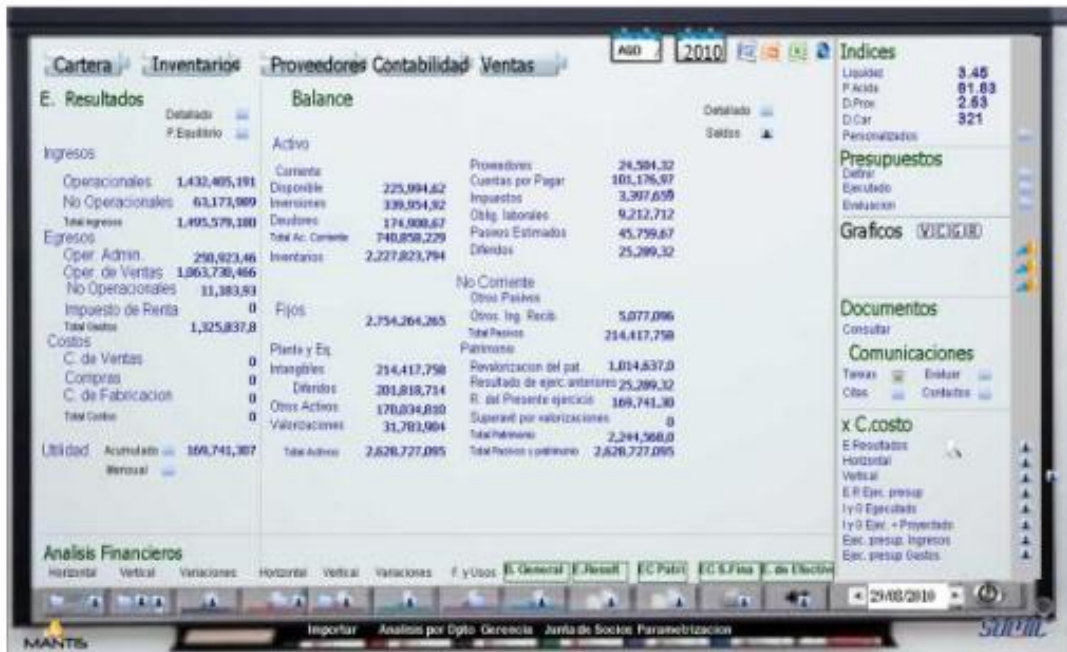
<b>CARTERA CLIENTES</b>	<i>Parámetros</i>	<i>Procesos</i>	<i>Informes</i>
	Creación Vendedores	Creación Clientes	Listado de clientes
	Creación ciudades	Recibos de Caja	Análisis general de Cartera
	Creación Barrios	Aplazar posfechados	Cartera acumulada x zona
	Perfiles de Clientes	Descargue posfech.	Cartera con fecha e Corte
	Causales de Inactivos		Saldos por cliente
	Conceptos de notas		Estado de cuenta
			Historia de un cliente
			Recaudos
			Movimiento clientes x meses
		Facturas mayores de x días	
		Historia de una factura	
		Relación de facturas anuladas	
		Cheques posfechados	
		Cuenta de cobro	
		Retenciones en la Fuente	
		Facturas por cliente	
		Reporte bimensual de IVA	
		Ventas globales x vendedor	
		Auditoria de documentos	
		Arqueo diario de Caja	
		Auditoria de Recibos de Caja	
		Documentos por tipo	

<b>PROVEEDORES</b>	<i>Parámetros</i>	<i>Procesos</i>	<i>Informes</i>
			Creación Proveedores

<b>INVENTARIOS -FACTURACION</b>	<i>Parámetros</i>	<i>Procesos</i>	<i>Informes</i>
	Constantes de Inventarios Creación bodegas  Creación Secciones Creación Subsecciones Creación Familias Creación Subfamilias  Creación Conceptos Asignar Descuentos promocionales. Asignar Descuentos		Creación de artículos  Entrada inventario inicial Orden de compra Compra a proveedores Entradas valorizadas Devolución proveedores Grabar Ajustes Traslado entre bodegas Salidas por concepto Entrega Mercancía bodega-mensajero Entrada inventario Físico  Cotizaciones  Facturación Notas crédito Remisiones <b>Pantalla de captura consumo</b>

	Parámetros	Procesos	Informes
<b>NOMINA</b>	Creación de constantes	Archivo de Empleados	Listado de Empleados
	Archivo de Dependencias	Liquidar nómina Básica	Prestamos
	Creación de Cargos	Novedades plantillas	Impresión Novedades
	Tabla de Conceptos de Nómina	Novedades	Pre-nómina
	Porcentaje de Aportes	Quincenales	Nómina
	Tipo para contabilizar	Porcentajes x centro de costo	Devengado y Deducido , Prestaciones Sociales
	Generar Códigos Contables	Códigos Contables	Informes EPS
		Contabilizar Nómina	Fondo de Pensiones
		Asignación de Préstamos	Informes ARP
		Pantalla de captura de nómina diaria	Cajas de Compensación

### TABLERO DE CONTROL. Software Gerencia Financiero.



<b>MANTIS FINANCIERO – Tablero Control Gerencial</b>	<i>Parámetros</i>	<i>Procesos</i>	<i>Informes</i>
	Presupuestos Índices Financieros	Balances Presupuestos  Índices Financieros Punto de Equilibrio  Gráficos Estadísticos Fuentes y Usos  Auxiliares Tareas y Mensajes  Conexión a Word, Excel, PowerPoint, Internet.	Estado de Resultados: Ventas, costos, gastos, Utilidades  Balance: Disponible, Deudores, Inventario, Fijos y Otros, Acreedores, Patrimonio Índices Financieros: Liquidez, Prueba Ácida, Rotación Cartera, Rotación Acreedores, otros. Informes de otras áreas: Contabilidad, proveedores, Inventarios, Cartera, etc.

## valor de los programas

Software desarrollado en bajo plataforma WINDOWS

<b>MODULOS</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Inventarios		
Facturación		
Cartera		
Proveedores		
Contabilidad		
Nomina		
<b>TABLERO DE CONTROL</b> Software Financiero Gerencial 3d		
<b>VALOR</b>		<b>\$ 14.000.000 + IVA</b>
<b>SOFTWARE PARA ASOCIADOS</b>		
<b>Comprende los programas de:</b> Inventarios Facturación Cartera		
<b>VALOR POR CADA SOFTWARE EN MODALIDAD ARRENDAMIENTO MENSUAL PARA UN MINIMO DE 100 ASOCIADOS.</b>	<b>\$ 40.000c/u.</b>	

**FECHA DE INSTALACION:** INMEDIATO

**TIEMPO DE ENTREGA:** 30 a 45 Días hábiles

### CONDICIONES COMERCIALES DE PAGO

#### OPCION

40% CUOTA INICIAL

SALDO en 4 cuotas mensuales iguales

#### CAPACITACIÓN

Esta incluida en los valores cotizados las horas de acuerdo a los módulos que se adquieran. Si se requiere de horas adicionales se programaran durante el periodo de pago sin ningún costo.

#### Tabla de horas por modulo

Contabilidad	8
Cartera	6
Proveedores	6
Inventarios	8
Facturación	8
Nomina	12
Tablero de Control	6

#### ASESORIA Y SOPORTE POSTVENTA

No se cobrara asesoría durante El periodo de pagos del programa.

Posteriormente a la implementación y entrega del programa. Nuestra compañía ofrece diversas modalidades de asesorías, con el fin de que sean adaptables de acuerdo con la necesidad del cliente:

**Asesoría por horas:** Esta asesoría se hará en el momento que el cliente lo solicite y se cobrará por horas. Valor por hora o Fracción \$ 67.000 + IVA

**Asesoría Mensual.** Incluye los siguientes conceptos: soporte y asesoría vía telefónica y remota, diagnostico de hardware, diagnostico de sistemas operativos, conectividad con el software contratado. El valor de la asesoría dependerá de la cantidad de equipos conectados con el software, Inconsistencias en Datos, modificar pantallas y opciones del sistema, modificación de informes y reportes nuevos. El valor será convenido por las partes.

**Actualizaciones:** Las actualizaciones anuales, siempre y cuando el contratante decida instalarlas y en caso de cambios representativos a la estructura del software, se realizarán por valor del 10% del precio total del software contratado. Si tiene una asesoria mensual no pagara actualizaciones.

## ALGUNOS DE NUESTROS CLIENTES

Producto	Sector Económico	Módulos Implementados	Cliente	Contacto/ Cargo	Antigüedad
MANTIS	Comercializadora	Inv, Fact, Cart, Prov, Conta, Costos	SURTIMARCAS	GLADYS CASAS SANCHEZ Cel: 315357368	1 5 años
MANTIS	Distribuidora	Inv, Fact, Con, Prov, Conta, Núm, ,	REPRESANDER	GERMAN CAMPOS Gerente Cel: 3002152409	3 años
MANTIS	Distribucion	Inv, Fact, Con, Prov, Conta, Númna.	TODO ASEO	CARLOS PRADA CEL. 3174384056	6 años
MANTIS	Producción y Comercialización	Inv, Fact, Cart, Prov, Conta, Costost	PESQUERA DEL MAR	CARMEN YOLANDA PRADA Gerente Cel: 31555717946	4 años
MANTIS	Distribuidora	Inv, Fact, Con, Prov, Conta, Númna	SURTIRAPIDO MAFRA	AMPARO MARQUEZ Gerente 3153449914	6 meses
MANTIS	Industria Y Comercialización	Contabilidad, cartera inventario, Proveedor, facturacion	INDUSTRIAS PICO	HECTOR PICO Gerente 3164703622	2 años
MANTIS	Producción y Comercialización	Inv, Fact, Cart, Prov, Nomina, Conta, Costos	GAVASSA	ING. ADRIANA DIAZ ALVAREZ 313 4551646	3 años
MANTIS	Comercializadora	Inv, Fact, Con, Prov, Conta, Núm,	AGENCIA WELLCO	JORGE SOTO Gerente Cel: 3118101646	17 años
FICC,dos	Distribuidora	Inv, Fact, Cart, Conta, Nòm	JONES ARANGO Y CÍA LTDA.	JAIME JONES Gerente Cel 3153742316	12 años
MANTIS	Comercializadora	Inv, Fact, Con, Prov, Contabilidad, Compras	INSUFARMACOS	VICTOR HUGO QUINTERO Gerente 6453938	1 año
MANTIS	Comercializadora	Inv, Fact, Con, Prov, Contabilidad, Tablero de control	INPORCLINICOS	NORMA GARCIA Gerente 310 3059189	8 meses
MANTIS	Supermercado	Inv, Fact, Cart, Prov, Conta, ,	SUPERMERCADO LA 23	JOSE VICENTE CAMARGO Gerente Cel: 3167444342	3 años
MANTIS	Comercializacion	Inv, Fact, Cart, Prov	DROGUERÍA EL LAGO	MARCO TULLIO JIMENEZ Gerente Cel. 3106888248	6 años
MANTIS	Distribuidora Productos Populares	Inv, Fact, Cart, Conta, Núm, Tablero	GRUPO EMPRESARIAL RFTFI	WILLIAM TARAZONA 314 7197446	2 Año

**ANEXO 76. KILOGRAMOS MENSUALES DE MERCANCÍA MANEJADOS EN FARO.**

MES	ACEITES	ARROZ	AZÚCAR	CAFÉ MOLIDO	CHOCOLATE DE MESA	CIGARRILLOS	CREMA DENTAL	DETERGENTES	GALLETAS DULCES	GALLETAS SALADAS	HARINA DE MAÍZ
jul-11	7311.5	19179.1	13636.9	584.3	848.8	944.3	255.3	3616.8	1928.0	812.4	4038.0
ago-11	7910.6	21336.9	15278.9	645.2	971.3	1029.2	285.8	4019.3	1988.1	857.0	4793.1
sep-11	8031.7	21759.3	15636.3	676.4	1005.5	1053.9	293.6	4163.2	2012.2	871.3	4864.5
oct-11	8134.7	22129.5	15935.5	700.6	1032.0	1074.0	299.9	4272.0	2031.1	883.0	4922.1
nov-11	8751.8	24339.4	17635.6	768.6	1162.2	1163.6	331.8	4709.5	2096.4	930.1	5691.0
dic-11	8854.8	24709.6	17934.8	792.8	1188.7	1183.7	338.1	4818.3	2115.3	941.9	5748.6
ene-12	9538.8	27185.5	19817.9	870.9	1330.1	1284.0	373.5	5294.6	2189.2	995.7	6547.5
feb-12	9641.8	27555.8	20117.2	895.1	1356.6	1304.1	379.8	5403.4	2208.2	1007.5	6605.1
mar-12	9762.9	27978.1	20474.5	926.3	1390.8	1328.9	387.5	5547.3	2232.2	1021.7	6676.5
abr-12	14502.0	37935.9	26916.5	1137.3	1663.3	1863.8	503.0	7089.7	3832.0	1610.6	8004.6
may-12	14605.0	38306.1	27215.7	1161.5	1689.9	1883.9	509.3	7198.6	3850.9	1622.4	8062.2
jun-12	15222.1	40516.0	28915.8	1229.4	1820.0	1973.4	541.2	7636.1	3916.2	1669.5	8831.1
jul-12	15325.1	40886.3	29215.1	1253.6	1846.6	1993.5	547.5	7744.9	3935.1	1681.2	8888.7
ago-12	15446.2	41308.6	29572.4	1284.9	1880.7	2018.3	555.2	7888.8	3959.2	1695.5	8960.1
sep-12	16045.3	43466.4	31214.4	1345.8	2003.3	2103.2	585.7	8291.3	4019.3	1740.1	9715.2
oct-12	16166.4	43888.8	31571.8	1377.1	2037.4	2127.9	593.5	8435.2	4043.4	1754.3	9786.6
nov-12	16765.4	46046.5	33213.7	1438.0	2160.0	2212.8	624.0	8837.6	4103.5	1798.9	10541.7
dic-12	16868.4	46416.8	33513.0	1462.2	2186.5	2232.9	630.3	8946.4	4122.4	1810.7	10599.3
ene-13	17056.3	47105.1	34053.3	1503.6	2231.9	2268.5	641.4	9129.0	4155.1	1831.7	10700.7
feb-13	17655.4	49262.9	35695.3	1564.5	2354.4	2353.4	671.9	9531.5	4215.2	1876.3	11455.8
mar-13	17776.5	49685.3	36052.7	1595.7	2388.6	2378.1	679.6	9675.4	4239.3	1890.5	11527.2
abr-13	22515.6	59643.0	42494.6	1806.7	2661.1	2913.0	795.1	11217.8	5839.0	2479.4	12855.3
may-13	22636.6	60065.4	42852.0	1837.9	2695.3	2937.8	802.8	11361.7	5863.1	2493.7	12926.7
jun-13	22739.6	60435.6	43151.2	1862.1	2721.8	2957.9	809.1	11470.6	5882.1	2505.4	12984.3
jul-13	23356.8	62645.5	44851.3	1930.1	2852.0	3047.4	841.1	11908.1	5947.3	2552.5	13753.2
ago-13	23459.8	63015.8	45150.6	1954.3	2878.5	3067.5	847.4	12016.9	5966.2	2564.3	13810.8
sep-13	24058.9	65173.5	46792.5	2015.2	3001.1	3152.4	877.9	12419.3	6026.3	2608.9	14565.9
oct-13	24179.9	65595.9	47149.9	2046.4	3035.2	3177.2	885.6	12563.2	6050.4	2623.1	14637.3
nov-13	24282.9	65966.1	47449.1	2070.6	3061.8	3197.3	891.9	12672.1	6069.4	2634.9	14694.9
dic-13	24900.1	68176.0	49149.2	2138.6	3191.9	3286.8	923.8	13109.6	6134.6	2682.0	15463.8
ene-14	25003.1	68546.3	49448.5	2162.8	3218.5	3306.9	930.1	13218.4	6153.5	2693.7	15521.4
feb-14	25687.1	71022.1	51331.5	2240.9	3359.9	3407.3	965.5	13694.6	6227.4	2747.6	16320.3
mar-14	25790.1	71392.4	51630.8	2265.1	3386.4	3427.4	971.8	13803.5	6246.4	2759.3	16377.9
abr-14	25911.2	71814.8	51988.2	2296.4	3420.6	3452.1	979.5	13947.4	6270.4	2773.6	16449.3
may-14	30650.2	81772.5	58430.1	2507.3	3693.1	3987.0	1095.0	15489.8	7870.2	3362.5	17777.4
jun-14	30753.2	82142.8	58729.4	2531.5	3719.7	4007.1	1101.3	15598.7	7889.1	3374.2	17835.0
jul-14	31370.4	84352.6	60429.4	2599.5	3849.8	4096.7	1133.2	16036.2	7954.4	3421.3	18603.9
ago-14	31473.4	84722.9	60728.7	2623.7	3876.4	4116.8	1139.5	16145.0	7973.3	3433.1	18661.5
sep-14	31594.5	85145.3	61086.1	2654.9	3910.5	4141.5	1147.2	16288.9	7997.4	3447.3	18732.9
oct-14	32193.5	87303.0	62728.0	2715.8	4033.1	4226.4	1177.7	16691.3	8057.5	3491.9	19488.0
nov-14	32314.6	87725.4	63085.4	2747.1	4067.2	4251.2	1185.5	16835.2	8081.6	3506.2	19559.4
dic-14	32913.7	89883.1	64727.3	2808.0	4189.8	4336.1	1216.0	17237.7	8141.7	3550.8	20314.5

ene-15	33016.7	90253.4	65026.6	2832.2	4216.3	4356.2	1222.3	17346.5	8160.6	3562.5	20372.1
feb-15	33204.6	90941.8	65567.0	2873.6	4261.7	4391.7	1233.4	17529.1	8193.3	3583.5	20473.5
mar-15	33803.7	93099.5	67208.9	2934.5	4384.2	4476.6	1263.9	17931.6	8253.4	3628.1	21228.6
abr-15	33924.8	93521.9	67566.3	2965.7	4418.4	4501.4	1271.7	18075.5	8277.5	3642.4	21300.0
may-15	38663.8	103479.6	74008.2	3176.7	4690.9	5036.3	1387.1	19617.9	9877.3	4231.3	22628.1
jun-15	38784.9	103902.0	74365.6	3207.9	4725.1	5061.0	1394.9	19761.8	9901.3	4245.5	22699.5
jul-15	38887.9	104272.3	74664.9	3232.1	4751.6	5081.1	1401.2	19870.6	9920.3	4257.3	22757.1
ago-15	39505.1	106482.1	76364.9	3300.1	4881.8	5170.7	1433.1	20308.2	9985.5	4304.4	23526.0
sep-15	39608.1	106852.4	76664.2	3324.3	4908.3	5190.8	1439.4	20417.0	10004.5	4316.1	23583.6
oct-15	40207.1	109010.1	78306.1	3385.2	5030.9	5275.7	1469.9	20819.4	10064.6	4360.7	24338.7
nov-15	40328.2	109432.5	78663.5	3416.5	5065.0	5300.4	1477.6	20963.3	10088.6	4375.0	24410.1
dic-15	40431.2	109802.8	78962.8	3440.7	5091.6	5320.5	1483.9	21072.2	10107.6	4386.7	24467.7
ene-16	41048.4	112012.6	80662.8	3508.6	5221.7	5410.1	1515.9	21509.7	10172.8	4433.8	25236.6
feb-16	41151.4	112382.9	80962.1	3532.8	5248.3	5430.2	1522.2	21618.5	10191.8	4445.6	25294.2
mar-16	41835.4	114858.8	82845.2	3610.9	5389.7	5530.5	1557.5	22094.7	10265.6	4499.4	26093.1
abr-16	41938.4	115229.0	83144.4	3635.1	5416.2	5550.6	1563.8	22203.6	10284.6	4511.1	26150.7
may-16	42059.4	115651.4	83501.8	3666.4	5450.4	5575.4	1571.5	22347.5	10308.7	4525.4	26222.1
jun-16	46798.5	125609.1	89943.7	3877.3	5722.9	6110.3	1687.0	23889.9	11908.4	5114.3	27550.2
jul-16	46901.5	125979.4	90243.0	3901.5	5749.4	6130.4	1693.3	23998.7	11927.3	5126.1	27607.8
ago-16	47518.7	128189.3	91943.1	3969.5	5879.6	6219.9	1725.2	24436.2	11992.6	5173.1	28376.7
sep-16	47621.7	128559.5	92242.3	3993.7	5906.1	6240.0	1731.5	24545.1	12011.5	5184.9	28434.3
oct-16	47742.7	128981.9	92599.7	4024.9	5940.3	6264.8	1739.3	24689.0	12035.6	5199.2	28505.7
nov-16	48341.8	131139.6	94241.6	4085.8	6062.8	6349.7	1769.8	25091.4	12095.7	5243.7	29260.8
dic-16	48462.9	131562.0	94599.0	4117.1	6097.0	6374.4	1777.5	25235.3	12119.8	5258.0	29332.2

Tabla 180 Kilogramos mensuales de mercancía manejados en FARO.

MES	HARINA DE TRIGO	JABÓN DE TOCADOR	JABÓN DE BARRA	PANELA	PAÑALES DE BEBE	PAPEL HIGIÉNICO	PASABOCAS	PASTA	SAL	SALSA DE TOMATE	SHAMPO
jul-11	3007.5	309.3	1391.9	1217.6	609.3	928.0	1131.5	2705.0	2592.0	1696.1	228.6
ago-11	3464.4	338.4	1536.6	1362.4	668.1	1039.8	1249.1	2934.5	2823.5	1750.2	245.3
sep-11	3508.5	349.1	1625.2	1444.0	689.5	1076.8	1349.8	2981.6	2873.6	1770.8	253.5
oct-11	3545.4	357.6	1693.2	1512.0	705.0	1107.8	1427.3	3018.0	2915.0	1789.2	259.8
nov-11	4009.5	388.9	1858.4	1670.4	769.7	1225.6	1568.0	3258.3	3155.3	1845.6	278.4
dic-11	4046.4	397.3	1926.5	1738.4	785.2	1256.6	1645.6	3294.7	3196.7	1864.0	284.7
ene-12	4533.0	432.4	2118.6	1937.6	853.6	1393.5	1817.9	3549.9	3460.9	1934.3	305.9
feb-12	4569.9	440.9	2186.7	2005.6	869.1	1424.6	1895.5	3586.3	3502.3	1952.7	312.2
mar-12	4614.0	451.6	2275.2	2087.2	890.5	1461.5	1996.1	3633.4	3552.4	1973.3	320.4
abr-12	5970.9	607.9	2695.3	2353.6	1197.3	1819.1	2162.3	5362.9	5133.9	3371.5	449.1
may-12	6007.8	616.4	2763.4	2421.6	1212.8	1850.1	2239.9	5399.3	5175.3	3389.9	455.4
jun-12	6471.9	647.7	2928.6	2580.0	1277.5	1967.9	2380.6	5639.5	5415.5	3446.3	473.9
jul-12	6508.8	656.1	2996.6	2648.0	1293.0	1998.9	2458.2	5675.9	5456.9	3464.7	480.3
ago-12	6552.9	666.9	3085.2	2729.6	1314.4	2035.9	2558.8	5723.0	5507.0	3485.3	488.5
sep-12	7009.8	695.9	3229.8	2874.4	1373.2	2147.7	2676.5	5952.6	5738.6	3539.4	505.2
oct-12	7053.9	706.7	3318.4	2956.0	1394.6	2184.6	2777.1	5999.7	5788.7	3560.1	513.3
nov-12	7510.8	735.7	3463.1	3100.8	1453.4	2296.4	2894.8	6229.2	6020.2	3614.2	530.0
dic-12	7547.7	744.1	3531.1	3168.8	1468.9	2327.5	2972.4	6265.6	6061.6	3632.6	536.4
ene-13	7614.3	758.6	3646.7	3291.2	1494.0	2383.6	3104.5	6327.7	6135.7	3667.2	547.2

feb-13	8071.2	787.6	3791.3	3436.0	1552.8	2495.5	3222.2	6557.2	6367.2	3721.3	563.9
mar-13	8115.3	798.4	3879.9	3517.6	1574.2	2532.4	3322.8	6604.3	6417.3	3741.9	572.1
abr-13	9472.2	954.7	4300.0	3784.0	1880.9	2890.0	3489.1	8333.8	7998.8	5140.1	700.7
may-13	9516.3	965.5	4388.5	3865.6	1902.3	2926.9	3589.7	8380.9	8048.9	5160.7	708.9
jun-13	9553.2	973.9	4456.6	3933.6	1917.8	2958.0	3667.3	8417.3	8090.3	5179.1	715.2
jul-13	10017.3	1005.3	4621.8	4092.0	1982.5	3075.7	3808.0	8657.6	8330.6	5235.5	733.8
ago-13	10054.2	1013.7	4689.8	4160.0	1998.0	3106.8	3885.6	8694.0	8372.0	5253.9	740.1
sep-13	10511.1	1042.7	4834.5	4304.8	2056.8	3218.6	4003.2	8923.5	8603.5	5308.1	756.8
oct-13	10555.2	1053.5	4923.0	4386.4	2078.2	3255.5	4103.8	8970.6	8653.6	5328.7	765.0
nov-13	10592.1	1061.9	4991.1	4454.4	2093.7	3286.6	4181.4	9007.0	8695.0	5347.1	771.3
dic-13	11056.2	1093.2	5156.3	4612.8	2158.4	3404.3	4322.1	9247.2	8935.2	5403.5	789.9
ene-14	11093.1	1101.7	5224.3	4680.8	2173.9	3435.3	4399.7	9283.6	8976.6	5421.8	796.2
feb-14	11579.7	1136.8	5416.5	4880.0	2242.3	3572.3	4571.9	9538.8	9240.8	5492.2	817.4
mar-14	11616.6	1145.2	5484.6	4948.0	2257.8	3603.3	4649.5	9575.2	9282.2	5510.5	823.7
abr-14	11660.7	1156.0	5573.1	5029.6	2279.2	3640.3	4750.1	9622.3	9332.3	5531.2	831.9
may-14	13017.6	1312.3	5993.2	5296.0	2586.0	3997.8	4916.4	11351.9	10913.9	6929.3	960.6
jun-14	13054.5	1320.7	6061.2	5364.0	2601.5	4028.9	4994.0	11388.3	10955.3	6947.7	966.9
jul-14	13518.6	1352.1	6226.4	5522.4	2666.1	4146.6	5134.7	11628.5	11195.5	7004.1	985.4
ago-14	13555.5	1360.5	6294.5	5590.4	2681.6	4177.6	5212.3	11664.9	11236.9	7022.5	991.8
sep-14	13599.6	1371.2	6383.0	5672.0	2703.0	4214.6	5312.9	11712.0	11287.0	7043.1	1000.0
oct-14	14056.5	1400.3	6527.7	5816.8	2761.8	4326.4	5430.6	11941.5	11518.5	7097.3	1016.7
nov-14	14100.6	1411.0	6616.3	5898.4	2783.2	4363.4	5531.2	11988.6	11568.6	7117.9	1024.8
dic-14	14557.5	1440.0	6760.9	6043.2	2842.0	4475.2	5648.8	12218.1	11800.1	7172.1	1041.5
ene-15	14594.4	1448.5	6829.0	6111.2	2857.5	4506.2	5726.4	12254.5	11841.5	7190.4	1047.9
feb-15	14661.0	1463.0	6944.5	6233.6	2882.6	4562.4	5858.6	12316.6	11915.6	7225.0	1058.7
mar-15	15117.9	1492.0	7089.2	6378.4	2941.4	4674.2	5976.3	12546.2	12147.2	7279.2	1075.4
abr-15	15162.0	1502.7	7177.8	6460.0	2962.8	4711.1	6076.9	12593.3	12197.3	7299.8	1083.6
may-15	16518.9	1659.1	7597.8	6726.4	3269.6	5068.7	6243.1	14322.8	13778.8	8697.9	1212.2
jun-15	16563.0	1669.8	7686.4	6808.0	3291.0	5105.7	6343.8	14369.9	13828.9	8718.6	1220.4
jul-15	16599.9	1678.2	7754.4	6876.0	3306.5	5136.7	6421.4	14406.3	13870.3	8736.9	1226.7
ago-15	17064.0	1709.6	7919.6	7034.4	3371.2	5254.4	6562.0	14646.5	14110.5	8793.3	1245.3
sep-15	17100.9	1718.0	7987.7	7102.4	3386.7	5285.5	6639.6	14682.9	14151.9	8811.7	1251.6
oct-15	17557.8	1747.0	8132.4	7247.2	3445.5	5397.3	6757.3	14912.4	14383.4	8865.9	1268.3
nov-15	17601.9	1757.8	8220.9	7328.8	3466.9	5434.2	6857.9	14959.5	14433.5	8886.5	1276.5
dic-15	17638.8	1766.2	8289.0	7396.8	3482.4	5465.3	6935.5	14995.9	14474.9	8904.9	1282.8
ene-16	18102.9	1797.6	8454.2	7555.2	3547.1	5583.0	7076.2	15236.2	14715.2	8961.3	1301.4
feb-16	18139.8	1806.0	8522.2	7623.2	3562.6	5614.0	7153.8	15272.6	14756.6	8979.7	1307.7
mar-16	18626.4	1841.1	8714.4	7822.4	3631.0	5751.0	7326.0	15527.8	15020.8	9050.0	1328.9
abr-16	18663.3	1849.5	8782.4	7890.4	3646.5	5782.0	7403.6	15564.2	15062.2	9068.4	1335.2
may-16	18707.4	1860.3	8871.0	7972.0	3667.9	5819.0	7504.2	15611.3	15112.3	9089.0	1343.4
jun-16	20064.3	2016.6	9291.1	8238.4	3974.6	6176.5	7670.5	17340.8	16693.8	10487.2	1472.1
jul-16	20101.2	2025.0	9359.1	8306.4	3990.1	6207.6	7748.1	17377.2	16735.2	10505.5	1478.4
ago-16	20565.3	2056.4	9524.3	8464.8	4054.8	6325.3	7888.8	17617.4	16975.4	10561.9	1496.9
sep-16	20602.2	2064.8	9592.3	8532.8	4070.3	6356.4	7966.4	17653.8	17016.8	10580.3	1503.3
oct-16	20646.3	2075.6	9680.9	8614.4	4091.7	6393.3	8067.0	17700.9	17066.9	10600.9	1511.5
nov-16	21103.2	2104.6	9825.6	8759.2	4150.5	6505.1	8184.6	17930.5	17298.5	10655.1	1528.2
dic-16	21147.3	2115.4	9914.1	8840.8	4171.9	6542.1	8285.3	17977.6	17348.6	10675.7	1536.3

Tabla 181 Kilogramos mensuales de mercancía manejados en FARO.

MES	TOTAL	MES	TOTAL	MES	TOTAL
jul-11	68972.4	may-13	215927.4	mar-15	334930.2
ago-11	76527.8	jun-13	217382.1	abr-15	336692.6
sep-11	78290.2	jul-13	225245.1	may-15	371892.5
oct-11	79745	ago-13	226699.9	jun-15	373654.9
nov-11	87608	sep-13	234255.3	jul-15	375109.7
dic-11	89062.8	oct-13	236017.7	ago-15	382972.7
ene-12	97765.3	nov-13	237472.5	sep-15	384427.5
feb-12	99220.1	dic-13	245335.5	oct-15	391982.9
mar-12	100982.5	ene-14	246790.3	nov-15	393745.3
abr-12	136182.4	feb-14	255492.9	dic-15	395200
may-12	137637.2	mar-14	256947.7	ene-16	403063
jun-12	145500.2	abr-14	258710	feb-16	404517.8
jul-12	146955	may-14	293909.9	mar-16	413220.4
ago-12	148717.3	jun-14	295364.7	abr-16	414675.2
sep-12	156272.8	jul-14	303227.7	may-16	416437.6
oct-12	158035.1	ago-14	304682.5	jun-16	451637.5
nov-12	165590.6	sep-14	306444.9	jul-16	453092.2
dic-12	167045.3	oct-14	314000.3	ago-16	460955.3
ene-13	169647.3	nov-14	315762.7	sep-16	462410
feb-13	177202.7	dic-14	323318.1	oct-16	464172.4
mar-13	178965.1	ene-15	324772.9	nov-16	471727.8
abr-13	214165	feb-15	327374.8	dic-16	473490.2

Tabla 182 Kilogramos mensuales de mercancía manejados en FARO.

**ANEXO 77. COSTO MENSUAL Y ANUAL DEL TRANSPORTE DE LA MERCANCÍA.**

MES	DÍAS DE ENTREGA DE PEDIDO	NUMERO DE TRANSPORTISTAS	VALOR DÍA	COSTO MENSUAL DEL TRANSPORTE	COSTO ANUAL DEL TRANSPORTE
Jul-11	10	1	\$ 250.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 17.750.000,00
Ago-11	11	1		\$ 2.750.000,00	
Sep-11	12	1		\$ 3.000.000,00	
Oct-11	12	1		\$ 3.000.000,00	
Nov-11	13	1		\$ 3.250.000,00	
Dic-11	13	1		\$ 3.250.000,00	
Ene-12	14	1	\$ 260.000,00	\$ 3.640.000,00	\$ 62.920.000,00
Feb-12	15	1		\$ 3.900.000,00	
Mar-12	15	1		\$ 3.900.000,00	
Abr-12	20	1		\$ 5.200.000,00	
May-12	20	1		\$ 5.200.000,00	
Jun-12	21	1		\$ 5.460.000,00	
Jul-12	21	1		\$ 5.460.000,00	
Ago-12	22	1		\$ 5.720.000,00	
Sep-12	23	1		\$ 5.980.000,00	
Oct-12	23	1		\$ 5.980.000,00	
Nov-12	24	1		\$ 6.240.000,00	
Dic-12	24	1		\$ 6.240.000,00	
Ene-13	25	1	\$ 270.000,00	\$ 6.750.000,00	\$ 101.790.000,00
Feb-13	26	1		\$ 7.020.000,00	
Mar-13	26	1		\$ 7.020.000,00	
Abr-13	16	2		\$ 8.640.000,00	
May-13	16	2		\$ 8.640.000,00	
Jun-13	16	2		\$ 8.640.000,00	
Jul-13	16	2		\$ 8.640.000,00	
Ago-13	17	2		\$ 9.180.000,00	
Sep-13	17	2		\$ 9.180.000,00	
Oct-13	17	2		\$ 9.180.000,00	
Nov-13	17	2		\$ 9.180.000,00	
Dic-13	18	2		\$ 9.720.000,00	
Ene-14	18	2	\$ 280.000,00	\$ 10.080.000,00	\$ 141.120.000,00
Feb-14	19	2		\$ 10.640.000,00	
Mar-14	19	2		\$ 10.640.000,00	
Abr-14	19	2		\$ 10.640.000,00	
May-14	21	2		\$ 11.760.000,00	
Jun-14	21	2		\$ 11.760.000,00	
Jul-14	22	2		\$ 12.320.000,00	
Ago-14	22	2		\$ 12.320.000,00	
Sep-14	22	2		\$ 12.320.000,00	
Oct-14	23	2		\$ 12.880.000,00	
Nov-14	23	2		\$ 12.880.000,00	
Dic-14	23	2		\$ 12.880.000,00	

Ene-15	24	2	\$ 290.000,00	\$ 13.920.000,00	\$ 185.310.000,00
Feb-15	24	2		\$ 13.920.000,00	
Mar-15	24	2		\$ 13.920.000,00	
Abr-15	24	2		\$ 13.920.000,00	
May-15	18	3		\$ 15.660.000,00	
Jun-15	18	3		\$ 15.660.000,00	
Jul-15	18	3		\$ 15.660.000,00	
Ago-15	19	3		\$ 16.530.000,00	
Sep-15	19	3		\$ 16.530.000,00	
Oct-15	19	3		\$ 16.530.000,00	
Nov-15	19	3		\$ 16.530.000,00	
Dic-15	19	3		\$ 16.530.000,00	
Ene-16	20	3	\$ 300.000,00	\$ 18.000.000,00	\$ 230.400.000,00
Feb-16	20	3		\$ 18.000.000,00	
Mar-16	20	3		\$ 18.000.000,00	
Abr-16	20	3		\$ 18.000.000,00	
May-16	20	3		\$ 18.000.000,00	
Jun-16	22	3		\$ 19.800.000,00	
Jul-16	22	3		\$ 19.800.000,00	
Ago-16	22	3		\$ 19.800.000,00	
Sep-16	22	3		\$ 19.800.000,00	
Oct-16	22	3		\$ 19.800.000,00	
Nov-16	23	3		\$ 20.700.000,00	
Dic-16	23	3		\$ 20.700.000,00	

**Tabla 183 Costo mensual y anual del transporte de la mercancía.**

**ANEXO 78. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL CENTRO DE ACOPIO FARO**







	<b>LOGÍSTICA INTEGRADA</b>	Código: P LO 001
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 5 de 10

#### 4.2.4 Salida de producto

La salida del producto de bodega, debe realizarse con factura de venta, remisión, nota de salida de producto contabilizada y debidamente aprobada o acta de baja de producto no conforme.

Para tramitar salidas de producto (muestras, degustaciones y bonificaciones) el departamento comercial, debe elaborar nota de salida firmada por el Gerente Comercial y/o Jefe De Ventas donde se especifique, a quien se le entrega o si el producto lo recogerá el Vendedor. El documento se entrega al Coordinador Logístico para su trámite, que en cualquier caso no superará el límite de 24 horas. Cuando sea bonificación, la nota se adjuntará al pedido y después junto con la factura se entregará al Coordinador Logístico.

#### 4.2.5 Promociones

La elaboración de promociones se hará de acuerdo con el formato F CO 011 “NEGOCIACIONES ESPECIALES”, que enviará el Departamento Comercial, según corresponda, previa autorización de la Gerencia Comercial, al Coordinador Logístico, donde se deberá detallar el número de promociones, las características y la fecha para la cual se necesitan las mismas. Según sea el número solicitado se deben aplicar los siguientes plazos: menos de 100, 2 días hábiles de anticipación; entre 101 y 300, 3 días hábiles de anticipación; más de 300, 8 días hábiles de anticipación.

El Coordinador Logístico informará por medio físico utilizando el formato F LO 012 “REPORTE DE PROMOCIONES”, el número de promociones elaboradas y la cantidad de producto utilizado para hacer el registro contable.

La salida de las promociones se hará de acuerdo a lo facturado y el control estará a cargo del Gerente Comercial o Jefe de Ventas con el fin de no sobrepasar el número inicialmente pedido y/o hasta agotar existencias. *No se tramitarán pedidos que superen la cantidad de promociones inicialmente aprobadas; en tal caso se debe diligenciar un nuevo formato F CO 011 “NEGOCIACIONES ESPECIALES”, debidamente autorizado.*

#### 4.2.6 Alistamiento de pedidos

- En el transcurso del día el Auxiliar de Cartera entrega facturas y remisiones al Coordinador Logístico y/o al Auxiliar de Bodega.
- El Coordinador Logístico o el Auxiliar de Bodega, agrupa en un cargue los pedidos de acuerdo a las zona donde se entrega el pedido, horarios de entrega, capacidad del vehículo y determina las rutas en las cuales se enviarán los pedidos, registrando esta información en el formato F LO 013 “CARGUE DE PEDIDOS”
- El cargue lo revisa el Coordinador Logístico contra la factura correspondiente y solicita las modificaciones necesarias al Auxiliar de Bodega cuando se detecten errores. Una vez hecha la revisión, el Coordinador Logístico solicita al Auxiliar de Bodega, el alistamiento de los productos. El sistema genera el formato F LO 014 “RESUMEN DE MERCANCÍA DEL CARGUE”.

	<b>LOGÍSTICA INTEGRADA</b>	Código: P LO 001
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 6 de 10

- El Auxiliar de Bodega de acuerdo al formato F LO 014 “RESUMEN DE MERCANCÍA DEL CARGUE” retira las referencias de producto indicadas en sus cantidades específicas y las ubica en la zona de empaque. Separa los pedidos en cajas y las marca con los 4 últimos dígitos de la factura correspondiente.
- Una vez listos los productos, el Coordinador Logístico verifica, junto con el Auxiliar de Bodega, uno a uno que las cantidades y las referencias estén correctas y solicita el cambio cuando no se cumplan los requisitos establecidos. Una vez terminada la verificación, el Coordinador firma el formato F LO 013 en señal de conformidad y asigna el Cargue al Transportador. Cuando el producto sea alistado por más de una persona, en el formato F LO 013 se relaciona el nombre de todos los participantes. El Auxiliar de Bodega organiza las cajas de los pedidos sobre las estibas y las desplaza a la zona de despacho.
- El Coordinador Logístico, un Auxiliar de Bodega, el Auxiliar de Reparto y el Transportador realizan el cargue a la camioneta. El Transportador recibe copia del formato F LO 013 y las facturas del Cargue con las cuales irá verificando la mercancía que se carga, el Coordinador Logístico controlará el producto cargado y los Auxiliares de Bodega y Reparto efectúan el cargue. Una vez terminado, el Coordinador Logístico y el Transportador firmarán la planilla en señal de conformidad.

#### 4.2.7 Entrega de pedidos

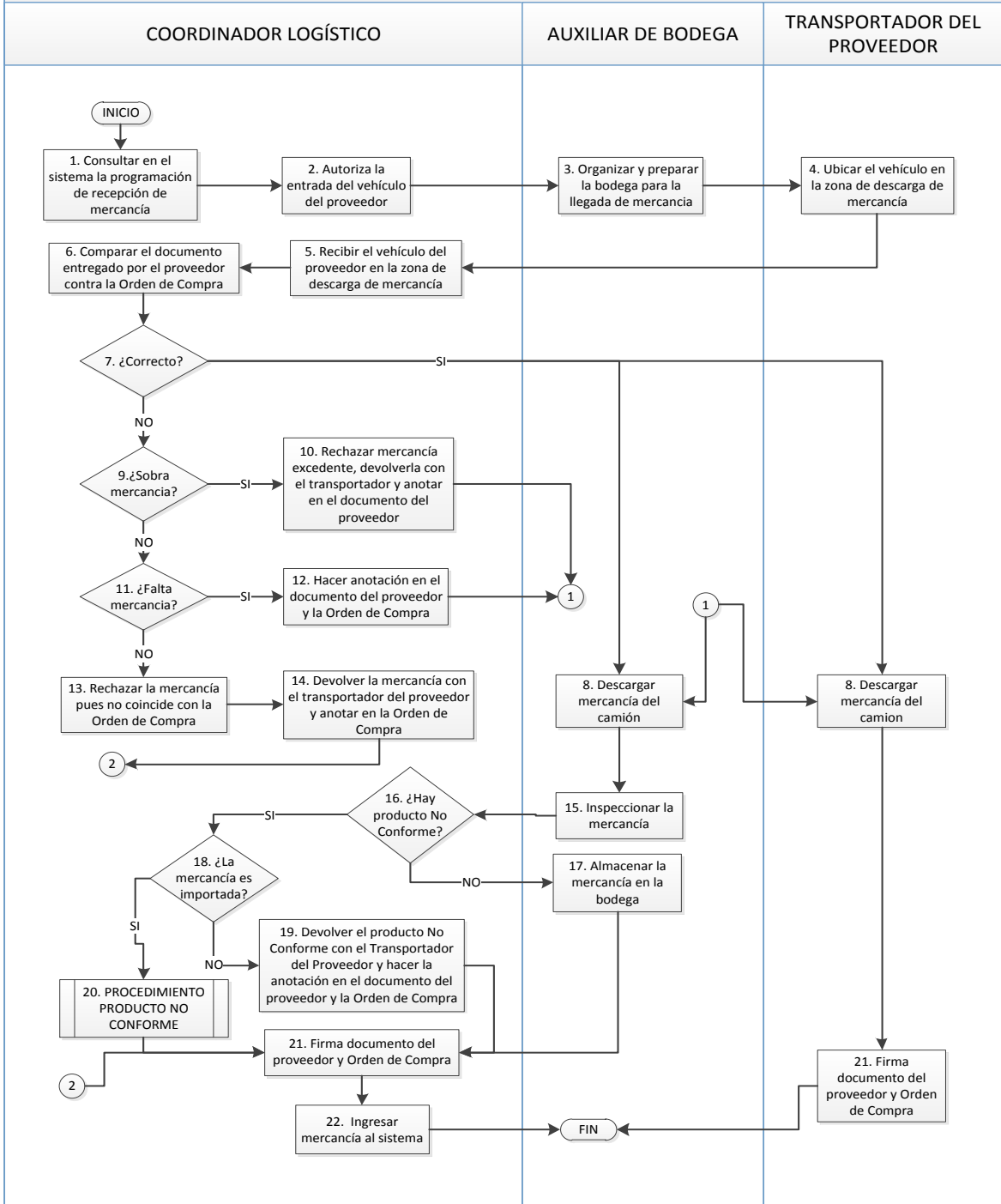
La entrega del producto a clientes locales se realizará utilizando camionetas de furgón previamente contratadas, las cuales cumplen con todas las disposiciones establecidas en la Ley 9 de 1979.

El Transportador debe tener en cuenta la fecha, hora de entrega y observaciones especificadas en el pedido y la factura; cuando no se pueda cumplir con el horario o fecha de entrega establecidos, el Coordinador Logístico debe comunicarse con el cliente y solicitar plazo para la entrega; si el pedido ya está enrutado, el Transportador debe comunicar la situación al Coordinador Logístico para que se haga el contacto con el cliente y se le informe la novedad presentada.

El Transportador debe comunicarse mínimo una vez en el día, durante las horas de la mañana, entre 11 a.m. y 12 m, con el Coordinador Logístico informando el estado de su recorrido. El Transportador debe devolver copias de las facturas firmadas y selladas por el cliente con la hora de entrega, y su respectiva consignación o pago en efectivo en caso de ser pedido en pago de contado o cheque; El coordinador logístico diligencia el formato F CC 015 “RELACIÓN DE PAGOS RECIBIDOS POR EL TRANSPORTADOR”, y lo hace firmar por el transportador.

El despacho de las mercancías a nivel urbano es diario, se hará un seguimiento constante de toda la mercancía que es despachada por parte del Coordinador Logístico.

RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCANCÍA

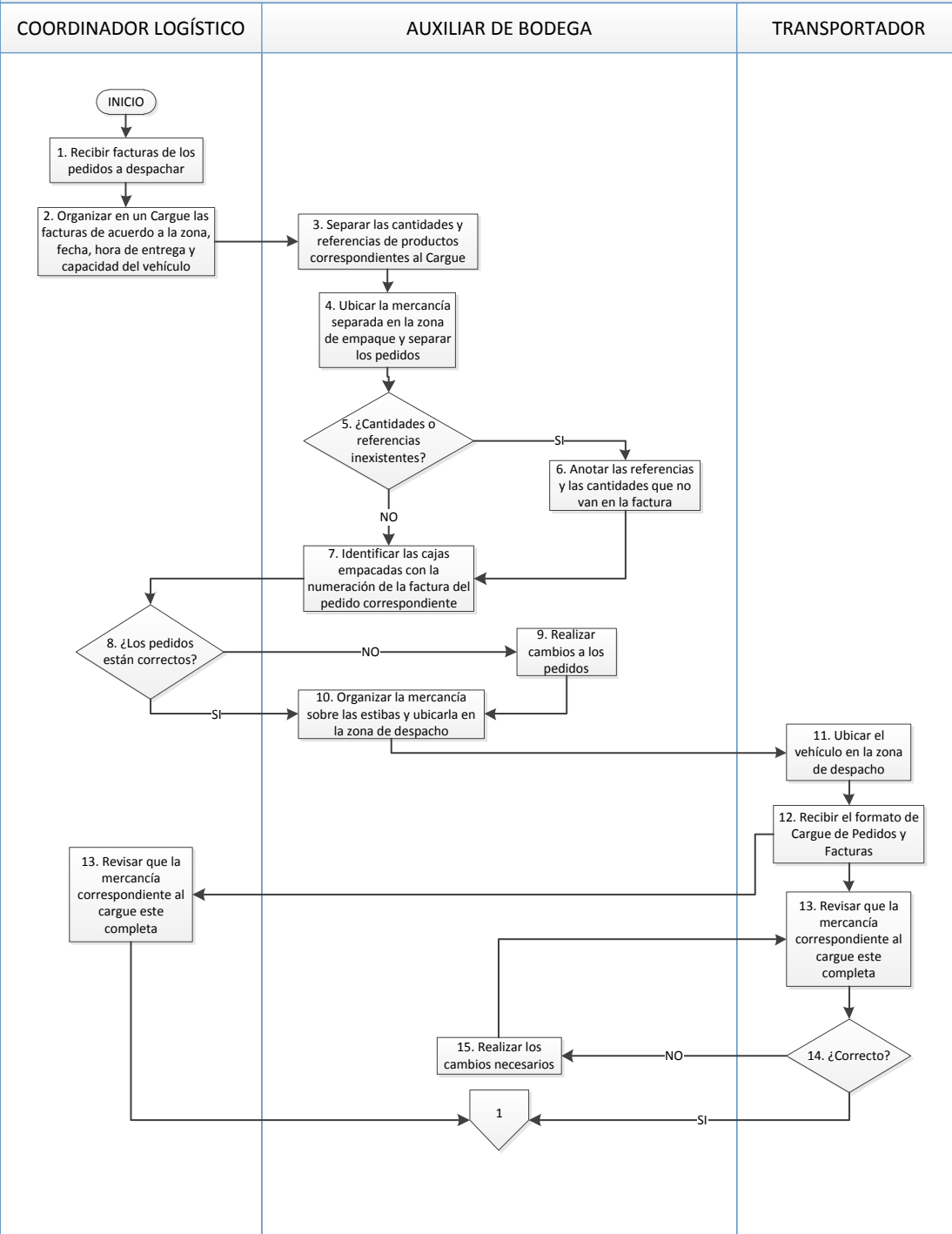


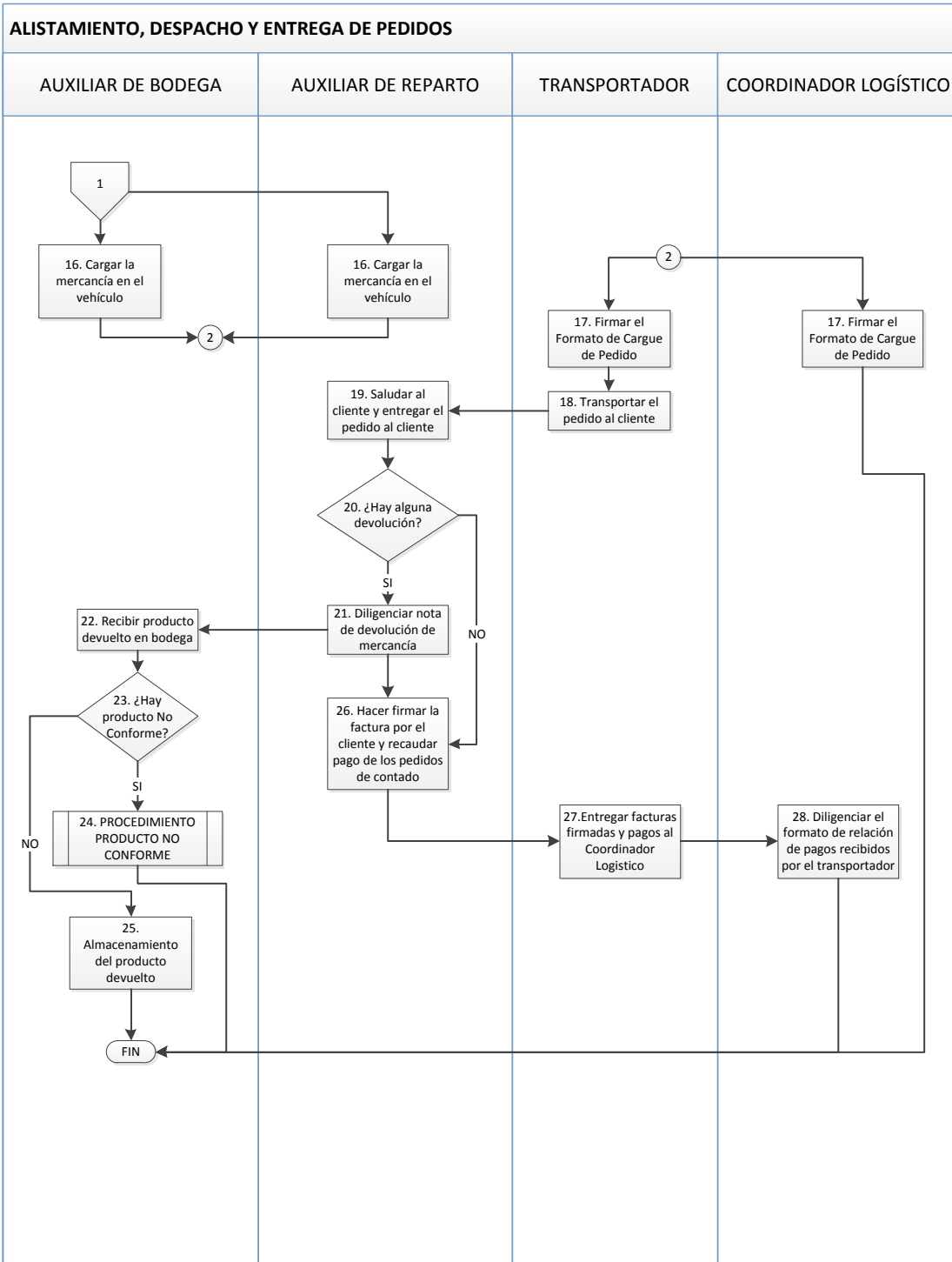


LOGÍSTICA INTEGRADA

Código: P LO 001  
 Fecha: Marzo/2011  
 Versión: 1.0  
 Página 8 de 10

ALISTAMIENTO, DESPACHO Y ENTREGA DE PEDIDOS





	<b>LOGÍSTICA INTEGRADA</b>	Código: P LO 001
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 10 de 10

## 5 Referencias

---

- I LO 001 “INSTRUCTIVO DE INSPECCIÓN DE PRODUCTOS”
- P LO 002 “PROCEDIMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME”

## 6 Actividades de Seguimiento y Control

---

- Revisión del producto al ingresar, alistar y al salir.
- Revisión de documentos de ingreso.

## 7 Registros

---

- F LO 002 “NOTA DE DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍA”
- F LO 005 “ACTA DE BAJA DE PRODUCTO NO CONFORME”
- F LO 008 “CONTROL DE INSPECCIÓN DE PRODUCTO”
- F LO 009 “REGISTRO DE DEVOLUCIONES DIARIAS”
- F LO 012 “REPORTE DE PROMOCIONES”
- F LO 013 “CARGUE DE PEDIDOS”
- F LO 015 “RELACIÓN DE PAGOS RECIBIDOS POR EL TRANSPORTADOR”
- F LO 016 “PLANILLA DE CONTROL DE FECHAS DE VENCIMIENTO”

## 8 Anexos

---

Formatos utilizados en el proceso

- F LO 002 NOTA DE DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍA
- F LO 005 ACTA DE BAJA DE PRODUCTO NO CONFORME
- F LO 008 CONTROL DE INSPECCIÓN DE PRODUCTO
- F LO 010 FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO
- F LO 012 REPORTE DE PROMOCIONES
- F LO 013 CARGUE DE PEDIDOS
- F LO 015 RELACIÓN DE PAGOS RECIBIDOS POR EL TRANSPORTADOR
- F LO 016 PLANILLA DE CONTROL DE FECHAS DE VENCIMIENTO



	<b>PROCEDIMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME</b>	Código: P LO 002
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 2 de 4

## 1 Objetivo

---

Asegurar el adecuado manejo del producto que no cumple totalmente los requisitos establecidos por el Centro de Acopio FARO para salir al mercado, evitando la entrega involuntaria a nuestros clientes de producto no conforme.

## 2 Alcance

---

En este procedimiento se establecen los parámetros a cumplir en el tratamiento del producto que sea detectado antes y después de la entrega como No Conforme y describe las actividades desde que se detecta como no conforme hasta su disposición final.

## 3 Definiciones

---

- **Producto No Conforme:** Producto que no cumple los requisitos establecidos por la compañía, el cliente o la legislación nacional para ser entregado.
- **Concesión:** Autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme.
- **Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada
- **Trazabilidad:** Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

## 4 Contenido

---

### 4.1 Generalidades

---

Se considera Producto No Conforme, y debe permanecer aislada, la mercancía:

- Vencida, o con menos de un mes para vencerse
- Visiblemente deteriorada.
- Descompuesta o contaminada
- Con empaque roto o deteriorado
- Con etiqueta rota o deteriorada cuando esta no es reemplazable
- Con el contenido incompleto

Siempre que se de ingreso o salida a un producto clasificado como No Conforme, debe generarse un documento firmado por el Coordinador Logístico, con el fin mantener el control y la trazabilidad sobre este tipo de producto, conociendo su destino final y evitando que sea entregado al cliente. El producto que este sin la estampilla, sticker o etiqueta correspondiente, permanecerá en el Área de Producto No Conforme debidamente identificado con el fin evitar que sea entregado al cliente en estas condiciones.

	<b>PROCEDIMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME</b>	Código: P LO 002
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 3 de 4

## 4.2 Descripción

### 4.2.1 Ingreso de Producto No Conforme

El producto recibido en devolución, inspeccionado y clasificado como no conforme se ingresa bajo autorización del Coordinador Logístico al Área de Producto No Conforme.

El ingreso al sistema se realiza mediante nota de traslado así: Adjunto al documento de ingreso (factura o nota de devolución), el Coordinador Logístico debe anexar la nota de traslado, con su firma, por las cantidades de producto no conforme especificando el motivo de la *No Conformidad*. El Auxiliar de Compras debe ingresar la totalidad del producto al sistema como conforme; posteriormente elabora la "Nota de Traslado" por las unidades no conformes, afectando el Área de Producto No Conforme, anexando el formato F LO 002 "NOTA DE DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍA"

El producto detectado como no conforme en inspecciones internas, se ingresa bajo autorización del Coordinador Logístico al Área De Producto No Conforme, quién debe elaborar y firmar la nota de traslado especificando el motivo de la *No Conformidad*, la debe entregar al Auxiliar de Compras, quien debe elaborar la "Nota de Traslado" por las unidades no conformes, afectando al Área De Producto No Conforme, anexando el formato F LO 003 "NOTA DE TRASLADO DE PRODUCTO NO CONFORME"

El producto que se encuentre contaminado con gorgojo o este en estado de descomposición se debe retirar de las bodegas inmediatamente, elaborando acta de baja firmada por el Coordinador Logístico, el Gerente Administrativo y Financiero, y el Gerente General.

### 4.2.2 Salida de Producto No Conforme

El producto no conforme, excepto el descompuesto o contaminado, puede salir por **concesión** realizada por el cliente, quien acepta recibir el producto en esas condiciones. En este caso, el Coordinador Logístico, quien informa a la compañía los productos disponibles para la venta. Este traslado lo realiza el Auxiliar de Compras quien hace una "Nota de Traslado" al Área De Despacho De Mercancía adjuntando el formato F LO 004 "REGISTRO DE SALIDA DE PRODUCTO NO CONFORME"; aquí se indica el motivo de la no conformidad y el número de la factura correspondiente.

Por baja, deben verificar las referencias y cantidades de producto, el Coordinador Logístico y el Auxiliar de Bodega; el Auxiliar de Compras elaborará el formato F LO 005 "ACTA DE BAJA DE PRODUCTOS" con la relación de los productos, la cual debe ser firmada por el Gerente General, el Gerente Administrativo y Financiero y el Coordinador Logístico. Una copia de esta acta permanecerá en poder del Coordinador Logístico

### 4.2.3 Producto detectado después de la entrega

Para el producto que se detecte No Conforme después de la entrega se debe elaborar un formato F AD 006 "ACCIÓN DE MEJORAMIENTO CONTINUO" y acordar con el cliente la acción necesaria para eliminar los efectos causados o efectos potenciales de la misma.











### PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN

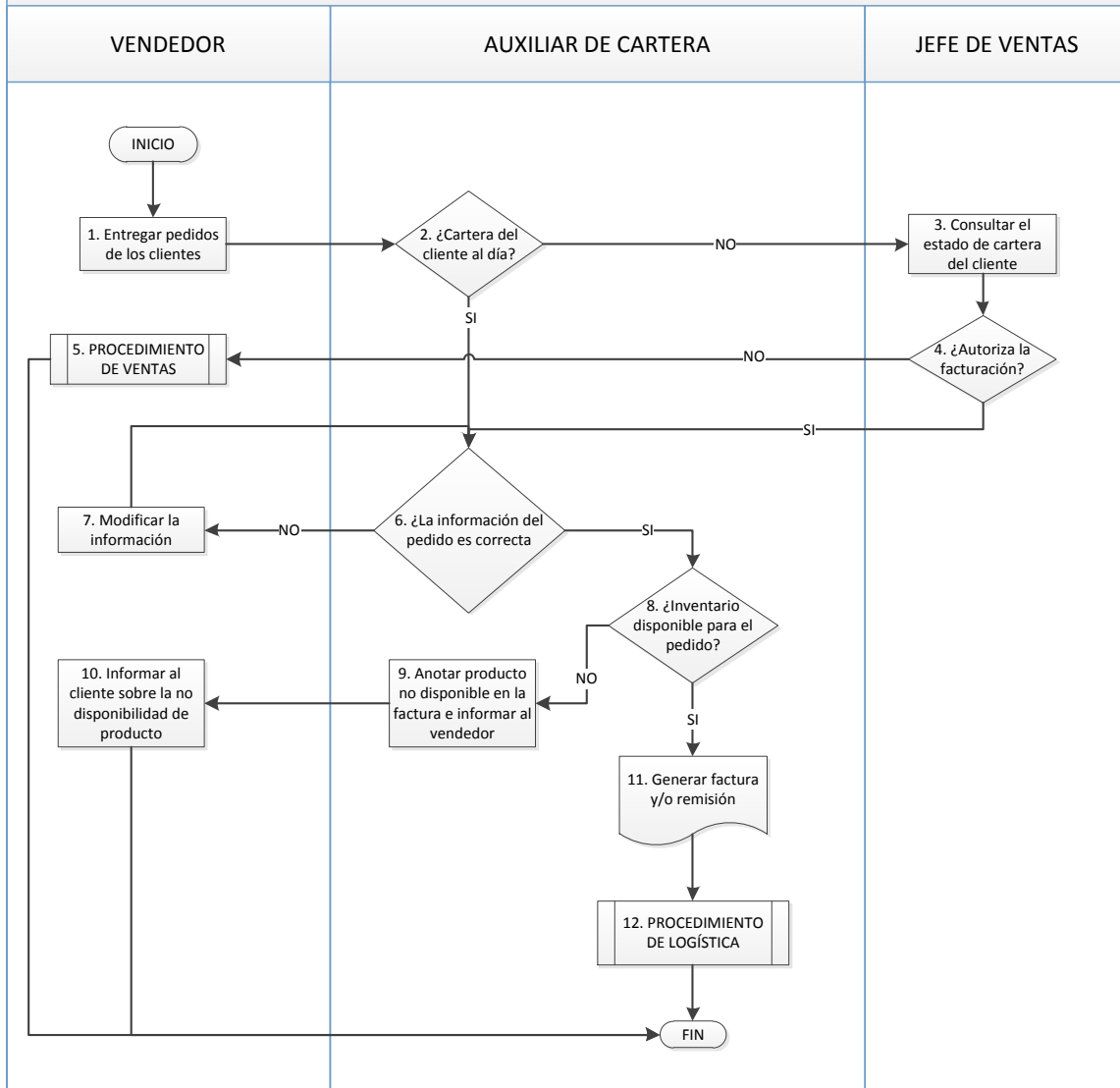
Código: P CC 003

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 4 de 5

#### FACTURACIÓN DE PEDIDOS







PROCEDIMIENTO DE VENTAS

Código: P CO 004


Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 1 de 7

# PROCEDIMIENTO DE VENTAS

Responsable: GERENTE COMERCIAL

	<b>PROCEDIMIENTO DE VENTAS</b>	Código: P CO 004
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 2 de 7

## 1 Objetivo

---

Garantizar el control y seguimiento a los pedidos desde el momento en que se toman hasta su entrega final, buscando la satisfacción en el cliente por el producto y el servicio recibido.

## 2 Alcance

---

Aplica para todos los pedidos recibidos por el Centro de Acopio FARO.

## 3 Definiciones

---

- Pedido: documento que contiene el listado de los productos demandados por el cliente del Centro de Acopio FARO para entregar en una fecha y hora específica.

## 4 Contenido

---

### 4.1 Generalidades


---

Antes de realizar cualquier venta se debe verificar la condición de la cartera del cliente, la disponibilidad del producto y la capacidad del centro de acopio para cumplir con los tiempos de entrega establecidos de 24 horas a partir de la elaboración de la factura. Los pedidos serán tomados, únicamente, por los Vendedores y el personal del área comercial; estos deben ser ingresados al sistema con los descuentos autorizados y/o condiciones solicitadas por el cliente y horarios requeridos por el mismo. Se debe informar al cliente, en el momento de tomar el pedido, cuando las referencias solicitadas estén agotadas y la fecha estimada de disponibilidad de la mercancía, previamente confirmada con el Auxiliar de Compras.

Los pedidos deben cumplir con todos los requisitos básicos y en caso de requerirse se deberá adjuntar los siguientes formatos: actualización de datos del cliente, negociación especial con su consecutivo correspondiente y autorizado por el Gerente General y el Gerente Comercial, salida de producto, memorando para recoger mercancía al cliente el cual deberá contener todos los datos del cliente, siempre que se reciba un pedido se debe confirmar con el cliente las referencias, cantidades, observaciones e informar el número del pedido elaborado.

El Gerente Comercial y el Jefe de Ventas, recibirán diariamente, en las horas de la mañana el listado de agotados, relación de los pedidos facturados, pendientes por cartera, devueltos o reprogramados y la relación de los pedidos tramitados el día anterior por parte de cada vendedor.

Todos los pedidos recibidos y aprobados se registran en el formato F LO 013 "CARGUE DE PEDIDOS".

	<b>PROCEDIMIENTO DE VENTAS</b>	Código: P CO 004
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 3 de 7

## 4.2 Descripción.

---

### 4.2.1 Contacto al cliente:

---

#### 4.2.1.1 Visita al cliente:

---

La realiza el Vendedor con el fin de realizar la presentación general de la empresa, ofrecer la totalidad del portafolio de la compañía, para esto utiliza el catálogo de productos impreso; dar a conocer las políticas de ventas; lista de precios y descuentos (formato F CO 021 "LISTA DE PRECIOS Y DESCUENTOS"), condiciones de facturación y despachos establecidas por la compañía, en caso que el cliente requiera aprobación de crédito para pago de las facturas, debe diligenciar el formato F CC 017 "INGRESO DE TERCEROS Y SOLICITUD DE CRÉDITO" adjuntando los documentos solicitados, los cuales son entregados al Gerente Administrativo y Financiero para revisión y aprobación de crédito, este trámite demora 4 días hábiles a partir de la fecha de entrega de los documentos. Una vez aprobado o no el crédito se informa a los vendedores el monto del crédito, información que es transmitida al cliente por medio de fax, e-mail ó carta radicada por el vendedor correspondiente.

Después de realizada la asesoría se puede generar venta ó cotización, en este último caso el Vendedor solicita su elaboración al Auxiliar de Cartera mediante el formato F CO 022 "SOLICITUD DE COTIZACIÓN", después de elaborada se envía, vía e-mail o impresa al cliente, si el cliente aprueba se factura con base en las condiciones establecidas en la cotización.

Las visitas programadas en el rutero de clientes son verificadas por el Gerente Comercial, para revisar la actividad realizada y su efectividad, según formato F CO 023 "RUTERO SEMANAL DE VISITA A CLIENTES".

#### 4.2.1.2 Teléfono:

---

Cuando el cliente no tenga relación comercial con el Centro de Acopio FARO y solicite información sobre los productos, la información la deben suministrar el Auxiliar de Compras; se debe diligenciar el documento F CC 017 "INGRESO DE TERCEROS Y SOLICITUD DE CRÉDITO" entregar al Vendedor correspondiente para que realice la visita, estas visitas son controladas por medio del formato F CC 024 "CONTROL DE VISITA A CLIENTES NUEVOS". En caso que el cliente requiera el producto antes de la visita del ejecutivo se explicarán las políticas de la compañía en cuanto a facturación, condiciones de pago, tiempo de despacho, precios y descuentos; si el cliente acepta las políticas se diligenciará el formato F CC 017 "INGRESO DE TERCEROS Y SOLICITUD DE CRÉDITO", solicitando copia del RUT.


## 4.2.2 Toma de pedidos

---

### 4.2.2.1 Vendedores

---

Los pedidos tomados por Vendedores son registrados en el sistema ingresando: el número del RUT, condiciones de pago, las referencias solicitadas y el horario establecido por el cliente. Los

	<b>PROCEDIMIENTO DE VENTAS</b>	Código: P CO 004
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 4 de 7

pedidos deberán ser entregados al Auxiliar de Cartera quien los imprime y relaciona para su posterior facturación.

#### 4.2.2.2 Teléfono:

Los pedidos recibidos por este medio se deben registrar en el sistema, deben contener la misma información que el ítem 4.2.2.1. Debe revisar el histórico de compra del cliente, si la persona que este realizando el pedido no tiene clara la referencia, se debe revisar descuentos y ofertas actuales para ser ingresadas en el pedido al igual que las observaciones y horarios de entrega solicitados por el cliente e informarle el nombre de la persona que ha tomado el pedido.

#### 4.2.2.3 Atención en Instalaciones:

Estos pedidos son tomados por el Auxiliar de Compras telefónicamente o en el momento que el cliente llega a las instalaciones del centro de acopio, en cualquiera de los dos casos se le informa al cliente los tiempos del trámite y entrega del pedido. El pedido se debe registrar en el sistema y debe contener la misma información tal como lo indica el ítem 4.2.2.1. Si el cliente tiene forma de pago crédito se confirma el estado de cartera como lo establece el ítem 4.2.5, el Auxiliar de Compras pasa el pedido al Auxiliar de Cartera para su facturación y después pasa la factura al Departamento Logístico con el fin de hacer el alistamiento de las referencias solicitadas; si el cliente tiene forma de pago contado se le confirma el número de cuenta y valor a consignar, la consignación la verifica y confirma el Auxiliar de Cartera, después se entrega la factura al Departamento Logístico para que hagan el alistamiento; Los Departamento Comercial y Logístico estarán en permanente comunicación hasta que se haga la entrega del pedido al cliente con el fin de no generar demoras.

#### 4.2.3 Revisión de pedidos


Todos los pedidos que recibe el Auxiliar de Cartera, independiente del medio, se les verificarán los datos, cantidades solicitadas, descuentos asignados según archivo F CO 021 "LISTA DE PRECIOS Y DESCUENTOS", formatos adjuntos (memos, salida de producto, negociación especial previamente autorizada por el Gerente Comercial y el Jefe de Venta correspondiente).

#### 4.2.4 Facturación

El Auxiliar de Cartera ejecuta el P CC 003 PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN, imprime las facturas y/o remisiones en el siguiente horario hasta las 10:30 A.M. facturas de los pedidos para ser entregados el mismo día en la tarde y hasta las 3:30 P.M. pedidos para ser despachados el siguiente día. Cuando se genera algún tipo de inconsistencia se devolverá el pedido al área correspondiente para su corrección.

#### 4.2.5 Revisión de cartera

Cuando los pedidos son devueltos por cartera vencida, el Auxiliar de Cartera, deberá informar al Vendedor que corresponda para que él pueda realizar un acuerdo de pago, mantener la retención del pedido ó autorizar para informar al cliente el estado del pedido y el saldo de cartera a la fecha. La gestión realizada con el cliente se deberá relacionar en el pedido incluyendo fecha, hora,

	<b>PROCEDIMIENTO DE VENTAS</b>	Código: P CO 004
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 5 de 7

persona con la que se habló y el acuerdo o compromiso de pago, si se establece compromiso y se autoriza se da trámite a la facturación.

#### 4.2.6 Recaudo

Los recaudos efectuados por los Vendedores deben ser entregados al día siguiente de efectuado el cobro antes de las 8:00 A.M. al Auxiliar de Cartera relacionados en la planilla F CC 025 “PLANILLA DE COBROS” las cuales serán archivadas en el fólder de cada vendedor. Cuando se recibe efectivo y no es consignado el mismo día se debe dejar la evidencia en la planilla y consignar a más tardar el hábil siguiente.

#### 4.2.7 Pedidos pendientes

##### 4.2.7.1 Por Inventario:

Cuando las existencias en inventario sean insuficientes para cumplir con las cantidades solicitadas por el cliente, los vendedores deben consultar con el Auxiliar de Compras, la fecha estimada que haya disponibilidad del producto e informar al cliente. Igualmente se debe informar al finalizar el día al Auxiliar de Compras las referencias agotadas durante la jornada de trabajo por parte del Departamento Logístico.

##### 4.2.7.2 Por Cartera:

El control de estos pedidos se realizará archivándolos en A-Z organizada por vendedor. Una vez este al día la cartera, el Auxiliar de Cartera con previa autorización del cliente ó del vendedor dará trámite para facturación del pedido.

##### 4.2.7.3 Registro:


La hoja F LO 013 “CARGUE DE PEDIDOS” debe estar enlazada con la hoja F LO 009 “REGISTRO DE DEVOLUCIONES DIARIAS” para mantener los registros actualizados de los pedidos facturados, despachados y devueltos. El Departamento Logístico mantendrá el registro actualizado de los pedidos despachados especificando fecha de envió, transportador, ruta, numero de factura y producto, esta información es suministrada al cliente o Vendedor cuando lo requieran.

#### 4.2.8 Seguimiento a pedidos

Diariamente el Auxiliar de Cartera deberá revisar el estado de los pedidos, llevando un control en el formato F CC 026 “SEGUIMIENTO DE PEDIDOS”, tomando acciones correctivas cuando algún pedido este atrasado en el proceso de facturación, despacho y entrega.

#### 4.2.9 Devoluciones

Se presentan generalmente por baja rotación, producto averiado, referencias diferentes a las solicitadas; estas devoluciones se presentan en las visitas por parte del Vendedor, en la recepción de mercancía o solicitada vía telefónica. Después que el cliente reporta la devolución por cualquier de los medios mencionados el Vendedor o el Auxiliar de Cartera deben tramitar la devolución diligenciando los formatos F LO 002 Y F CO 018 documentando los datos del cliente, las referencias

	<b>PROCEDIMIENTO DE VENTAS</b>	Código: P CO 004
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 6 de 7

y las cantidades a recoger, el número de factura que afecta, la causal de la devolución y el motivo por el que se solicita la devolución; se adjunta copia de la factura en mención y se solicita autorización del Gerente Administrativo y Financiero, posteriormente se entrega a logística para recoger la mercancía y elaboración de la nota crédito contable correspondiente, para ser radicada por los Vendedores al cliente.

## 5 Referencias

---

- P LO 01 "PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA"
- P CC 003 "PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN"

## 6 Actividades de Seguimiento y Control

---

- Revisión de pedidos
- Seguimiento y control de los pedidos
- Revisión de visita a clientes
- Seguimiento y control de visita de clientes nuevos
- Revisión de facturas Vs pedidos.
- Revisión de cartera.

## 7 Registros

---


- F LO 013 "CARGUE DE PEDIDOS"
- F CO 021 "LISTA DE PRECIOS Y DESCUENTOS"
- F CC 017 "INGRESO DE TERCEROS Y SOLICITUD DE CRÉDITO"
- F CO 022 "SOLICITUD DE COTIZACIÓN"
- F CO 023 "RUTERO SEMANAL DE VISITA A CLIENTES"
- F CC 024 "CONTROL DE VISITA A CLIENTES NUEVOS"
- F CC 025 "PLANILLA DE COBROS"
- F CC 026 "SEGUIMIENTO DE PEDIDOS"
- F LO 002 "NOTA DE DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍA"
- F CO 018 "REPORTE DE NOVEDADES DEL CLIENTE"
- F CO 011 "NEGOCIACIONES ESPECIALES"

## 8 Anexos

---


Formatos utilizados en el proceso

- Factura
- Memos

	<b>PROCEDIMIENTO DE VENTAS</b>	Código: P CO 004
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 7 de 7

- Relación de pagos
- Notas crédito
- Notas de traslado



	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	Código: P CO 005
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 2 de 8

## 1 Objetivo

---

Mantener un stock de inventarios apropiado, con el fin de cumplir en forma oportuna los requerimientos de los clientes tanto internos como externos, con productos de óptimas condiciones de uso y consumo.

## 2 Alcance

---

Los productos y servicios a los que se hace mención en este documento son aquellos bienes terminados que se encuentran disponibles para su uso o consumo, fabricados o distribuidos por proveedores nacionales o extranjeros, que hacen parte del portafolio y necesidades del Centro de Acopio FARO.

## 3 Definiciones

---

- **Proveedor nacional:** aquellas empresas con las cuales FARO tiene vínculos comerciales de compra-venta de productos terminados, destinados a la satisfacción de consumidores finales, que tienen su domicilio en Colombia.
- **Proveedor extranjero:** aquellas empresas con las cuales FARO tiene vínculos comerciales de compra-venta de productos terminados, destinados a la satisfacción de consumidores finales, que tienen su domicilio fuera de Colombia.
- **Orden de compra:** documento que se le envía al proveedor solicitando una cantidad específica de mercancía a un precio convenido en una fecha de entrega y modo de pago establecido.

## 4 Contenido

---

### 4.1 Generalidades

---

El Departamento de Compras es el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra, esto es, requisiciones de mercancía, órdenes de compra, condiciones comerciales y trámites de pago.

El Gerente General tiene autorización para negociar con los proveedores los descuentos y condiciones de entrega. El Gerente General tiene autorización para negociar compras hasta por 100 Salarios Mínimos Legales Vigentes, las compras que excedan este monto deben tener visto bueno del Comité de Compras o en su defecto de la Junta Directiva, cuando la compra lo amerite, es decir que sean compras que excedan la capacidad de la bodega y que financieramente afecten el flujo de la compañía, mas no aplica para compras de varios productos que por su rotación sea necesaria su compra y no afecte el normal funcionamiento de la compañía.

	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	Código: P CO 005
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 3 de 8

Los contratos y acuerdos de compra de cualquier naturaleza que comprometan a FARO, sólo serán autorizados por el Comité de Compras después del estudio y análisis respectivo.

Para la autorización de compras de productos y suministros se reunirá el Comité de Compras conformado por el Gerente General, la Gerente Administrativo y Financiero, Socios integrantes del Comité y el interesado en la aprobación.

Para el ingreso de un producto nuevo nacional, el Comité de Compras deberá evaluar y aprobar su ingreso.

Para el estudio de la compra se deben presentar mínimo tres cotizaciones donde se haga la valoración del producto con iguales características en cuanto a calidad, marca y tipo de material o materia prima. Lo anterior se aplicará cuando las condiciones del mercado lo ameriten.

Adicional a esto cuando se trate de productos publicitarios o promocionales se hará necesario presentar las muestras del tipo de material o materia prima a utilizar en nuestra requisición ante el Comité de Compras, cuando sea un proveedor nuevo.

Las compras de productos nacionales se podrán realizar semanalmente, mientras que las compras de productos importados se realizan mensualmente, es decir una vez al mes.

## 4.2 Políticas del proceso de compras

---

### 4.2.1 GENERAL:

---

Ejecutar y supervisar las compras de mobiliario, equipo, productos y materiales, contratación de servicios, apegándose a la normatividad, garantizando la eficiente aplicación de los recursos mediante la adquisición oportuna de los bienes en las mejores condiciones de precio, pago, calidad, soporte técnico y garantía. Todas estas condiciones son respaldadas por escrito mediante cotizaciones, órdenes de compra y/o servicio, contratos de compra venta.

### 4.2.2 ESPECÍFICAS:

---

- Se debe cotizar mínimo con tres posibles proveedores; en el caso de que sea un bien y servicio nuevo para la organización.
- No recibir mercancías sin soporte de remisión, copia de la orden de compra y factura original.
- Todo material solicitado debe estar debidamente detallado y especificado por unidades o cantidades en la requisición.
- Establecer la posibilidad de obtener un descuento por volumen y/o pronto pago.

	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	Código: P CO 005
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 4 de 8

- No se recibirán a nombre propio obsequios, gratificaciones o cualquier tipo de invitaciones, que puedan influir, de algún modo, en la selección del proveedor o en la compra.
- Cada departamento es responsable del presupuesto de compras asignado para cada uno, revisado y aprobado por el Comité de compras.
- Toda orden de compra debe estar firmada y aprobada por la persona indicada de acuerdo al caso; esta debe reposar en el archivo de cada departamento que elabore órdenes de compra, de igual forma para el control y revisión de las mismas se establecerá un archivo para las orden de compra pendientes y otro archivo para las órdenes de compra cumplidas en su totalidad o parcialmente.

#### 4.2.3 Criterio de selección de proveedores

Para la selección de los proveedores se ejecutara el procedimiento P CO 006 “PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES”, teniendo en cuenta los criterios de selección mencionados en el procedimiento.

#### 4.2.4 Responsables de las Compras

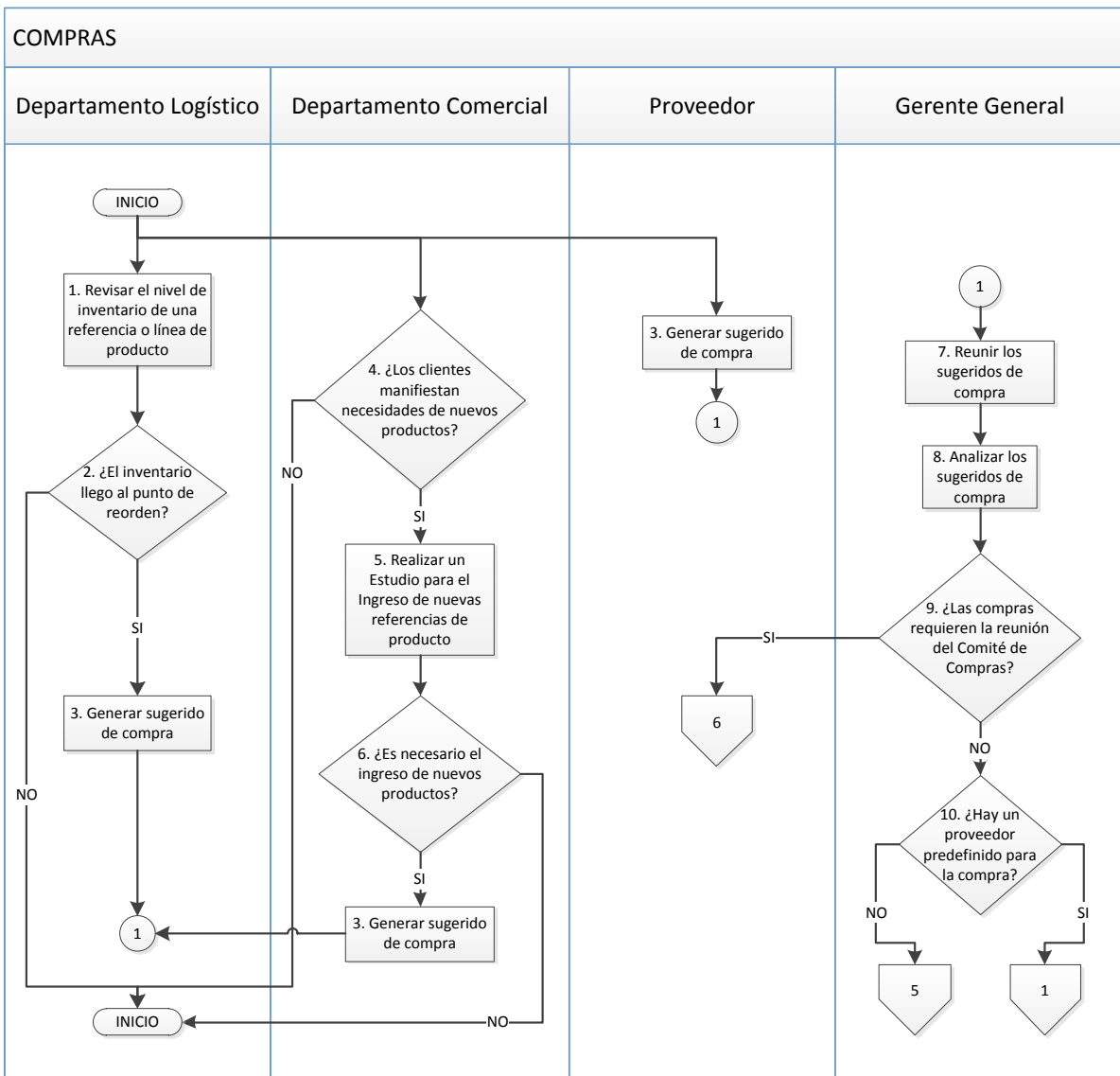
El Gerente General es responsable de las negociaciones con proveedores nacionales y del seguimiento a todo proceso de compra, esto es, requisiciones de mercancía, órdenes de compra y/o servicio, condiciones comerciales y trámites de pago. El Auxiliar de Compras, colaborara al Gerente General durante todo el proceso de compras.

Los contratos, acuerdos de compra deben ir autorizados por el Comité de Compras o la Junta Directiva. El Gerente General debe documentar todas las operaciones de compra para satisfacer las necesidades fiscales y de auditoria de la empresa. (Factura, radicación, etc.)

El Auxiliar de Compras debe tener una base de datos de proveedores según las operaciones de la empresa. Cuando se estén manejando las compras y suministros de publicidad se tendrá actualizada la base de datos de todos los proveedores, junto con proveedores alternos en los Productos nacionales.

El Gerente General es el encargado de convocar al Comité de Compras, cuando el caso lo amerite como: Ingreso de proveedores, cambio de proveedores, evaluar un proveedor critico; en este comité se analizarán las condiciones propuestas, seleccionando la propuesta más adecuada a las condiciones de la empresa y de acuerdo a los lineamientos de selección de proveedores y evaluación de proveedores.

Una vez aprobado el ingreso de nuevos productos al portafolio el Gerente General comunica a toda la organización las especificaciones pertinentes, (Ej.: precio, impuestos, ficha técnica, posible fecha de disponibilidad).





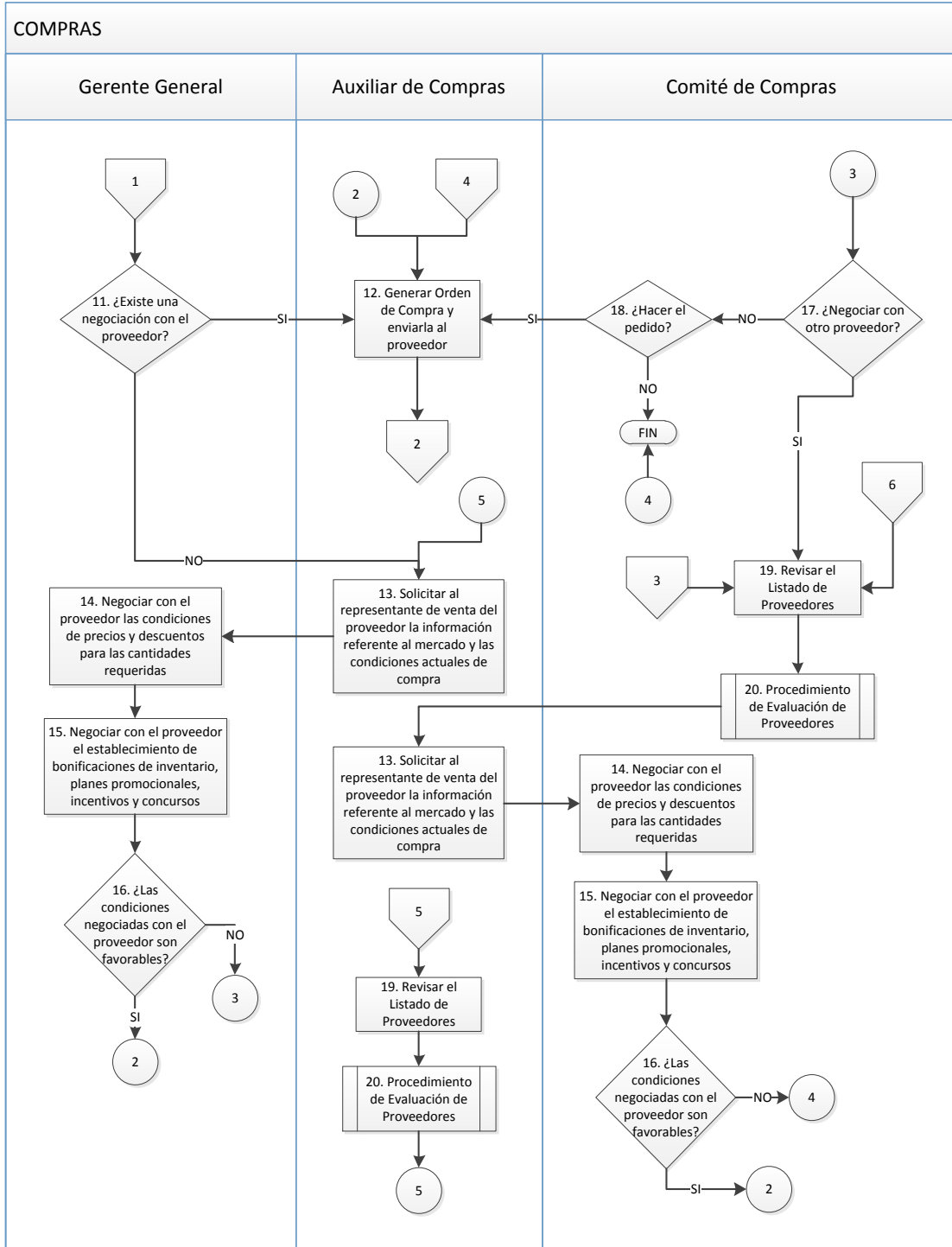
**PROCEDIMIENTO DE COMPRAS**

Código: P CO 005

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 6 de 8





PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

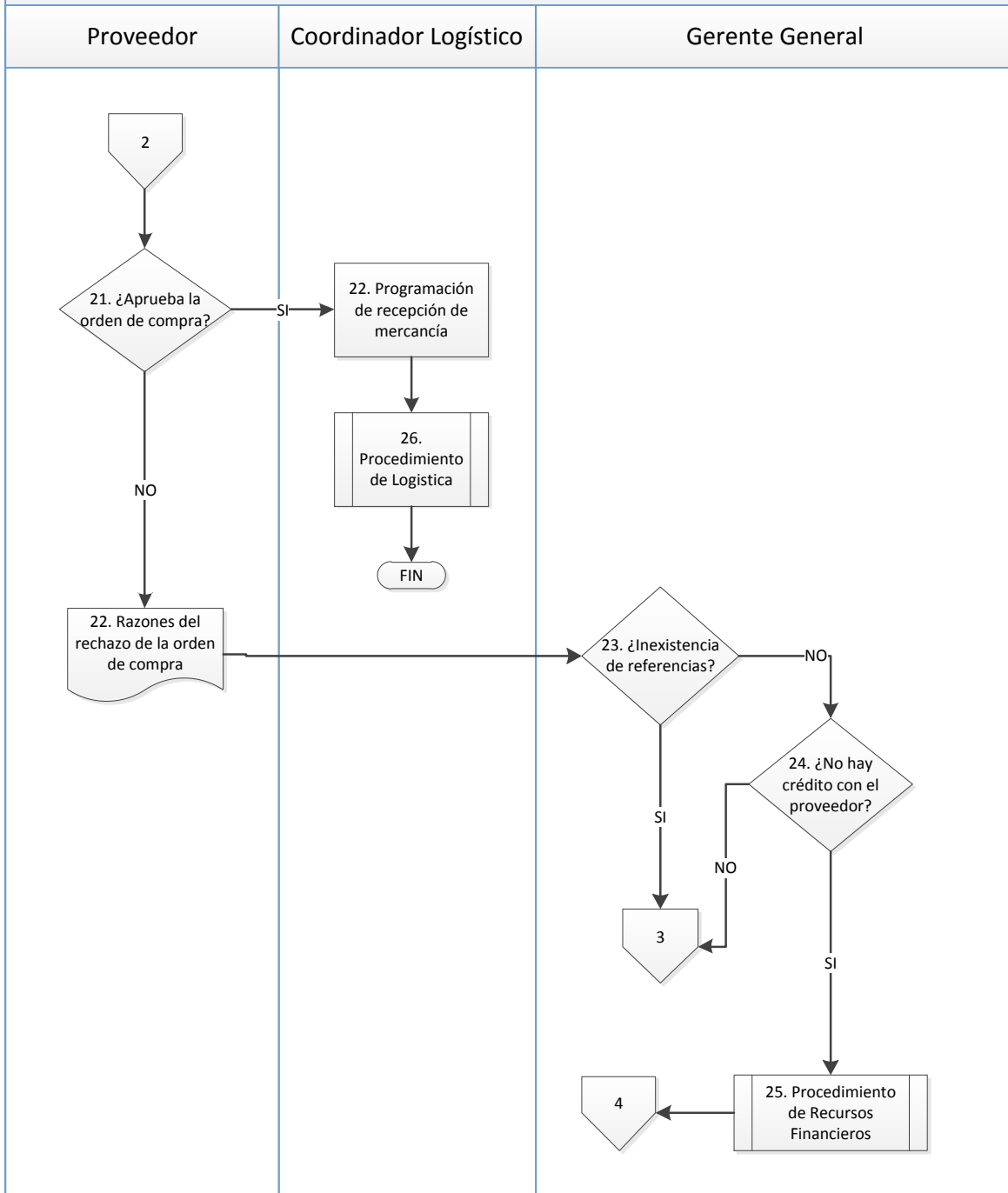
Código: P CO 005

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 7 de 8

COMPRAS



	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	Código: P CO 005
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 8 de 8

## 5 Referencias

---

- P LO 001 "PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA"
- P CO 006 "PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES"
- P FIN 007 "PROCEDIMIENTO DE RECURSOS FINANCIEROS"

## 6 Actividades de Seguimiento y Control

---

- Stocks mínimos
- Revisión de órdenes de compra y/o servicio
- Revisión del producto

## 7 Registros

---

- F CO 031 "ORDEN DE COMPRA"
- F CO 032 "REUNIÓN CON CLIENTES/PROVEEDORES Y COMPROMISOS"
- Documentos a los proveedores

## 8 Anexos

---

Formatos utilizados en el proceso

- F CO 031 "ORDEN DE COMPRA"



## EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Código: P CO 006

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 1 de 7

# EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Responsable: GERENTE GENERAL

	<b>EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>	Código: P CO 006
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 2 de 7

## 1 Objetivo

---

Establecer los criterios de selección y evaluación de los proveedores del Centro de Acopio FARO, para garantizar que se trabaja con los mejores proveedores, en las mejores condiciones, dentro de los parámetros de calidad, como garante de un continuo y oportuno flujo de materiales y productos.

## 2 Alcance

---

Este procedimiento aplica para todos los proveedores de bienes y servicios que tengan o deseen establecer relación comercial con FARO.

## 3 Definiciones

---

- **Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto o presta un servicio
- **Proveedor Crítico:** Organización o persona que proporciona un producto o presta un servicio que afecta la calidad del producto de FARO.
- **Evaluación:** Proceso aplicado periódicamente, con el fin de determinar si el proveedor permanece en el nivel que requiere la organización para cumplir los requisitos del producto.
- **Acuerdo o contrato de calidad:** Compromiso de mejora que realiza un proveedor crítico, cuando el resultado de la evaluación o reevaluación indica que no cumple los requisitos exigidos por la organización.

## 4 Contenido

---

### 4.1 Generalidades

---

Es requisito indispensable para el ingreso de un nuevo proveedor que se realice el proceso de selección y evaluación y se establezcan los acuerdos de calidad a que haya lugar.

La evaluación a los proveedores se realizará semestralmente, en los meses de enero y julio, así:

- Enero, se evaluará el semestre comprendido entre el 1 de julio y 31 de diciembre del año anterior
- Julio, se evaluará el semestre comprendido entre el 1 de enero y 30 de junio del año en curso.

Cuando el incumplimiento de un proveedor sea reiterado en un período de tiempo muy corto, se debe evaluar inmediatamente y comunicársele el resultado para que implemente planes de mejora.













RECURSOS FINANCIEROS

Código: P FIN 007

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 1 de 6

# PROCEDIMIENTO DE RECURSOS FINANCIEROS

Responsable: GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	Código: P FIN 007
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 2 de 6

## 1 Objetivo

---

Establecer directrices para el adecuado manejo de los recursos financieros del Centro de Acopio FARO con el fin de optimizar su uso y garantizar su resguardo.

## 2 Alcance

---

Este procedimiento se aplicará en todas las áreas de FARO, donde se manejen recursos financieros de la compañía.

## 3 Definiciones

---

- No aplica

## 4 Contenido

---

### 4.1 Generalidades

---

Los fondos de caja menor, su manejo y control están regulados según el P FIN 010 "PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CAJA MENOR".

El recaudo, seguimiento y análisis de cartera se establece en el documento P FIN 009 "PROCEDIMIENTO DE CARTERA"

Los precios y descuentos establecidos según el procedimiento P CO 011 "PROCEDIMIENTO DE APROBACIÓN DE PRECIOS Y DESCUENTOS"

### 4.2 Descripción

---

Las fuentes de ingreso de la compañía son los recaudos que se hacen producto de las ventas del portafolio de productos de la empresa.

Se debe contar con el flujo de caja suficiente para suplir las necesidades de la compañía, en caso de que no tener el dinero para ello, se debe salir a buscar dinero en las entidades financieras, en la emisión de acciones, o búsqueda de inversionistas.

Es necesario determinar la opción mas conveniente, de acuerdo a las tasas bancarias, se toma la mas favorable para la compañía y con estos dineros, se pagan a los proveedores, se cancela nómina, parafiscales, etc. A estos pagos se les da una prioridad que son primero los impuestos, servicios públicos, nómina, transportadoras, arriendos, y por últimos los demás pagos de proveedores, como material P.O.P., papelería, gastos varios etc.

	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	Código: P FIN 007
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 3 de 6

Se deben mantener los recursos suficientes para efectuar las compras de productos nacionales e importados, logrando tener suficiente stock de mercancía, supliendo así las necesidades de los clientes.

Durante la quincena se pretende guardar el dinero suficiente para el pago de nómina, parafiscales, prestaciones sociales, en el caso de que se requiera contratar mas personal, se debe tener el dinero suficiente para este pago.

Las diferentes compras como papelería, material POP, arreglos de la infraestructura, capacitaciones al personal, dotación para el personal, compras de activos fijos y demás, deben contar con los recursos necesarios, en caso contrario se consiguen a través de las entidades respectivas. Para ello debemos apoyarnos en el comité de compras constituido por la compañía, el cual se encuentra determinado en el procedimiento de compras.

El Departamento Financiero entrega todos los lunes el reporte de los pagos que se harán este día y si es necesario reportará los pagos estimados para la semana.

El Auxiliar de Compras debe enviar un reporte con las compras a realizar en el mes para que el Departamento Financiero pueda obtener los recursos necesarios para la cancelación de dichas facturas. Por su lado el Contador informa mensualmente el monto a provisionar para el pago de impuestos, otro tanto hace el Gerente Administrativo y Financiero quincenalmente, informando el monto requerido para el pago de la nómina.

Los pagos a proveedores se hacen a los 30 días fecha factura y cuando la negociación lo requiera se les puede girar un anticipo, el cual queda plasmado dentro de la factura o contabilización de la misma para una vez se termine el trabajo se cancela la diferencia. Adicionalmente se les puede pagar de contado o menor plazo siempre y cuando exista un convenio que favorezca a la compañía, es decir descuentos por pronto pago, descuentos comerciales, descuentos financieros etc.

Es función del Departamento Financiero velar por el diligenciamiento de los formatos FCC 025 "PLANILLA DE COBROS", F CC 026 "SEGUIMIENTO DE PEDIDOS" y F CC 015 "RELACIÓN DE PAGOS RECIBIDOS POR EL TRANSPORTADOR", ya que esto ayuda al flujo de efectivo de la compañía.

La caja menor es supervisada y auditada por el Departamento Financiero, teniendo en cuenta los parámetros establecidos en el P FIN 010 "PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CAJA MENOR". En caso de incremento de la caja menor se realiza un análisis sobre los gastos y las condiciones que se deben tener en cuenta para el incremento del mismo, en el caso de ser aprobado se debe diligenciar el formato F FIN 035 "ACTA DE AUMENTO DE FONDOS DE CAJA MENOR", en el caso que se necesite crear una nueva caja menor para alguna dependencia o agencia se debe diligenciar el formato F FIN 036 "ACTA DE CONSTITUCIÓN DE CAJA MENOR" y cuando un funcionario que tiene a su cargo la caja menor se ausente de la compañía por periodo de





## RECURSOS FINANCIEROS

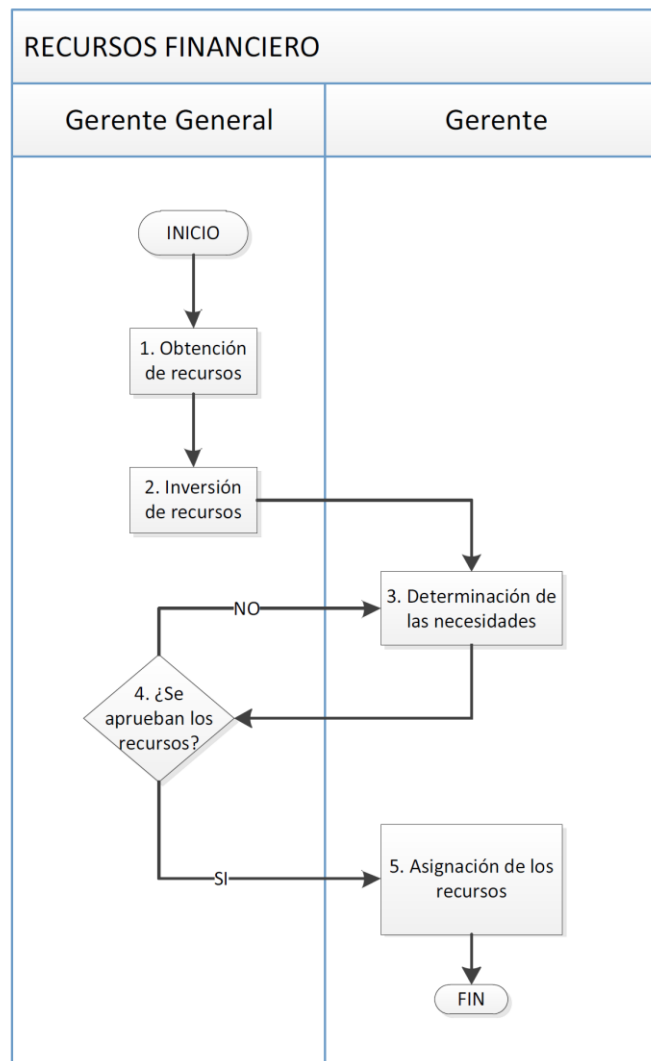
Código: P FIN 007

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 5 de 6

### 4.5 Descripción



### 5 Referencias

- P CC 009 "PROCEDIMIENTO DE CARTERA"
- P FIN 010 "PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CAJA MENOR"
- P CO 011 "PROCEDIMIENTO DE APROBACIÓN DE PRECIOS Y DESCUENTOS"

	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	Código: P FIN 007
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 6 de 6

## 6 Actividades de Seguimiento y Control

---

- Verificación de pagos a proveedores.

## 7 Registros

---

- F CC 025 "PLANILLA DE COBROS"
- F CC 026 "SEGUIMIENTO DE PEDIDOS"
- F CC 015 "RELACIÓN DE PAGOS RECIBIDOS POR EL TRANSPORTADOR"
- F FIN 035 "ACTA DE AUMENTO DE FONDOS DE CAJA MENOR"
- F FIN 036 "ACTA DE CONSTITUCIÓN DE CAJA MENOR"
- F FIN 037 "ACTA DE TRANSFERENCIA DE CAJA MENOR"
- F CC 011 "NEGOCIACIONES ESPECIALES"

## 8 Anexos

---

- No aplica



PROCEDIMIENTO DE INVENTARIOS

Código: P LO 008

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 1 de 4

# PROCEDIMIENTO DE INVENTARIOS

Responsable: COORDINADOR LOGÍSTICO

	<b>PROCEDIMIENTO DE INVENTARIOS</b>	Código: P LO 008
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 2 de 4

## 1 Objetivo

---

Definir estándares para la realización de inventarios que aseguren un resultado confiable, cumpliendo criterios de oportunidad y uso adecuado de recursos.

## 2 Alcance

---

Aplica para los conteos físicos del inventario permanente y selectivo de cualquier tipo de mercancía.

## 3 Definiciones

---

- **Aleatorio:** Acción de seleccionar al azar un elemento que se encuentra dentro de un grupo del mismo género o con iguales características.

## 4 Contenido

---

### 4.1 Generalidades

---

- El proceso de facturación procesará pedidos hasta las 5:30 p.m. del día anterior al inventario, por lo cual el proceso de ventas entregará pedidos hasta las 4:00 p.m.
- Las notas crédito, débito, devoluciones y la revisión de facturas anuladas se debe realizar hasta las 5:30 p.m. del día anterior al inventario.
- Las salidas de producto de los diferentes departamentos se deben realizar dos días antes del inventario hasta las 5:30 p.m.
- Se debe hacer una reunión preliminar con todas las personas involucradas en el inventario para recordar la aplicación de este procedimiento, dar a conocer los grupos, hacer las recomendaciones necesarias y despejar dudas al respecto. Se debe contar con tabla de apoyo, calculadora, lápiz y borrador.
- Los grupos de conteo para el inventario bimestral estarán conformados por funcionarios de la bodega, mínimo dos. Para los inventarios semestrales se conformarán grupos mixtos de bodega y de administración y serán acompañados por funcionarios de la revisoría fiscal según criterio del auditor líder. Los funcionarios de bodega que participen en el inventario deben estar capacitados para identificar y manipular la mercancía que se les asigne para contar.
- El conteo se debe hacer de acuerdo a la ubicación del producto en la bodega y no al orden del listado.
- Referente al proceso de ingreso al sistema de los productos que entran a la compañía, una vez el Departamento Logístico entregue documentos a Inventarios, estos tendrán 8 horas hábiles para el ingreso al sistema.

	<b>PROCEDIMIENTO DE INVENTARIOS</b>	Código: P LO 008
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 3 de 4

- En caso que se necesite facturar en rojo porque no se ha podido realizar el ingreso al sistema, las únicas personas autorizadas son el Coordinador Logístico, el Gerente General, el Gerente Comercial o la Gerencia Administrativa y Financiera.

## 4.2 Descripción

### 4.2.1 Inventarios selectivos

Diariamente el Auxiliar de Bodega debe realizar como mínimo un inventario cíclico a su consideración, para lo cual contará con la colaboración del Coordinador Logístico. Estos inventarios se hacen de acuerdo al criterio del Auxiliar de Bodega y siguiendo varios parámetros como son: nivel de rotación del producto, fechas de vencimiento, diferencias registradas en inventarios anteriores y las demás que consideren necesarias para un mejor resultado.

Cuando haya diferencias, inmediatamente se revisa el histórico del producto en conjunto con el Coordinador Logístico con el fin de encontrar la causa que lo generó y así corregir las diferencias encontradas o aclarar lo pertinente al inventario. Se debe elaborar informe de los resultados y entregar al Gerente Administrativo y Financiero y Gerente General.

### 4.2.2 Inventario periódico de producto y publicidad

El Auxiliar de Compras debe generar en el sistema los listados (por líneas, en orden alfabético y con los saldos respectivos) y dejarlos a disposición del Coordinador Logístico antes de las 7:30 a.m. para la conformación y asignación de los grupos de conteo. El horario de inicio del inventario es a las 8:00 a.m.

El conteo se debe realizar verificando la identificación del producto, contando por unidad y teniendo en cuenta la forma de estibamiento. Las cajas o unidades de empaque abiertas y/o con saldo se deben verificar para comprobar las unidades que contenga (cuando las unidades a verificar exceda de 5 cajas o unidad de empaque por estiba, se deben revisar 6 a criterio de los integrantes del equipo). Cuando se cuente por unidad de empaque, es decir cajas, se debe hacer la conversión a unidades ya que todo el inventario se debe expresar en unidades.

Se deben contar y/o verificar aleatoriamente cajas aunque estén cerradas o que no sean las que están marcadas como saldo. Durante el conteo se debe verificar las fechas de vencimiento y asegurarse que las de fecha más corta estén más disponibles para su despacho.

Una vez terminado el conteo se debe escribir la hora y el nombre de los funcionarios que lo realizaron, entregar a la información al Auxiliar de Compras para que ingrese la información al sistema y determinar si hay diferencias. Cuando haya diferencias se debe hacer un segundo conteo y se asignaran funcionarios diferentes a los que ya contaron esa referencia; este control estará a cargo del Coordinador Logístico. Cuando la diferencia se mantenga, se considerará una diferencial real, y una vez finalizado el inventario el Coordinador Logístico deberá justificarla presentando un informe al Gerente General. Si la diferencia varia, se realizarán nuevos conteos hasta que se establezca una diferencia real o cuadre con el saldo del sistema.

	<b>PROCEDIMIENTO DE INVENTARIOS</b>	Código: P LO 008
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 4 de 4

#### 4.2.3 Inventario producto no conforme

---

Mensualmente el Auxiliar de Bodega realizará, un inventario de los productos registrados como no conformes. Para esta función, debe generar desde el sistema un inventario de la zona de producto no conforme y verificar contra las unidades físicas.

Es responsabilidad del Coordinador Logístico determinar la fecha y disponer del personal y los recursos necesarios para el conteo físico. El Gerente Administrativo y Financiero coordinará el personal de su área que colaborara con el conteo semestral.

### 5 Referencias

---

- No Aplica.

### 6 Actividades de seguimiento y control

---

- Segundos y terceros conteos
- Verificación aleatoria de productos

### 7 Registros

---

- F LO 033 "LISTA DE CONTEO"

### 8 Anexos

---

- F LO 033 "LISTA DE CONTEO"







	<b>PROCEDIMIENTO DE CARTERA</b>	Código: P CC 009
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 4 de 5

#### 4.2.4 Análisis y cobro de cartera vencida

- Mensualmente el Gerente Comercial se reúne con cada Vendedor efectuando la revisión del estado de cartera por zonas, identificando los clientes que representen algún riesgo.
- Para la cartera con más de 30 días se procede a realizar el cobro por intermedio del Vendedor, recordándole al cliente la importancia de mantener al día su cuenta.
- Para aquellos clientes con cartera de más de 90 días, se le debe enviar comunicación firmada por la Gerencia general o Administrativa y Financiera, solicitando el pago e informando que la cartera se enviará a jurídico si este no se recibe en un lapso de tiempo determinado.
- Para aquellos clientes con cartera de más de 120 días se procede a enviar la cartera al abogado. Esta acción se debe hacer previo acuerdo de la Gerencia General y el ejecutivo de cuenta, comunicándole por escrito al cliente sobre la acción tomada.
- La cartera que se encuentre en jurídico será objeto de seguimiento por parte de la Gerencia Administrativa y Financiera, entregando periódicamente el reporte del abogado a la Gerencia General y al Gerente Comercial.

#### 4.2.5 Provisión de cartera

Para efectuar la provisión de cartera se tiene en cuenta los diferentes porcentajes para cada vencimiento así:

- 5% de 90 a 180 días
- 10% entre 180 y 365 días
- 33% más de 365 días

#### 4.2.6 Cartera castigada

Cuando son deudas de difícil cobro, la Gerencia Administrativa y Financiera, autoriza su castigo por medio de comunicación escrita donde se relacionan los clientes y los valores correspondientes; anexo a la comunicación se debe adjuntar el reporte del abogado donde conste que la cartera no es recuperable.

#### 4.2.7 Recuperación de cartera castigada

Cuando se recupera cartera castigada y/o provisionada en años anteriores se debe registrar en los correspondientes movimientos contables.

## 5 Referencias

- No Aplica

## 6 Actividades de seguimiento y control

- Revisión de cartera
- Provisión de cartera





**MANEJO DE CAJA MENOR**

Código: P FIN 010


Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 1 de 6

# **MANEJO DE CAJA MENOR**

Responsable: GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

	<b>MANEJO DE CAJA MENOR</b>	Código: P FIN 010
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 2 de 6

## 1 Objetivo

---

Establecer parámetros para garantizar el adecuado manejo y control de los fondos de la caja menor.

## 2 Alcance

---

Aplica para todos los cargos del Centro de Acopio FARO, donde se ha establecido el manejo de cajas menores.

## 3 Definiciones

---

- **Custodio:** Funcionario designado por la Gerencia Administrativa y Financiera para administrar y custodiar el efectivo y los documentos de una caja menor.
- **Reembolso:** Proceso de restituir a la caja menor el dinero que se ha desembolsado, con el fin de completar el valor establecido para el fondo.
- **Arqueo:** Revisión de documentos soporte y efectivo existente en un fondo fijo de caja menor, que evidencia la existencia y adecuado manejo de los fondos asignados.


## 4 Contenido

---

### 4.1 Generalidades

---

- Los fondos de caja menor deben ser utilizados para cubrir compras y/o gastos menores, tales como: útiles de aseo y cafetería, gastos notariales, fotocopias, formularios, transportes urbanos, certificados, peajes, parqueaderos, trámites, entre otros.
- Ningún desembolso individual puede ser superior al 20% del fondo fijo establecido.
- El responsable de la caja menor debe conservar el efectivo todo el tiempo en una caja con llave y efectuar desembolsos únicamente para atender necesidades de la empresa.
- El recibo de caja provisional se debe legalizar en un lapso no mayor a 3 días hábiles, elaborando recibo numerado cuando el soporte del gasto sea diferente a una factura.
- Las facturas que soporten los desembolsos deben cumplir todos los requisitos exigidos por la DIAN; a saber:
  - Estar denominada expresamente como factura de venta;
  - Apellidos y nombre o razón social y NIT del vendedor o de quien presta el servicio;
  - Apellidos y nombre o razón social y NIT del adquirente de los bienes o servicios, junto con la discriminación del IVA pagado;
  - Llevar un número que corresponda a un sistema de numeración consecutiva de facturas de venta;
  - Fecha de su expedición;
  - Descripción específica o genérica de los artículos vendidos o servicios prestados;
  - Valor total de la operación;
  - El nombre o razón social y NIT del impresor de la factura, e
  - Indicar la calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas.

	<b>MANEJO DE CAJA MENOR</b>	Código: P FIN 010
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 3 de 6

- La Gerencia Administrativa y Financiera, y/o su delegado efectuarán arqueos selectivos con el fin de revisar el cumplimiento del procedimiento aquí descrito.
- Se debe legalizar como mínimo el 80% del valor anticipado, antes de realizarse un nuevo anticipo.

#### 4.1.1 PAGO A TRANSPORTADORES

El pago a los transportadores se hará de acuerdo a la negociación pactada entre FARO y el particular, esta podría ser semanal o diaria. El Coordinador Logístico llevara un control de la Cantidad de Mercancía Transportada y los pedidos entregados en el formato F LO 014 “RESUMEN DE MERCANCÍA DEL CARGUE DE PEDIDOS”, llevando un control de el volumen y peso de la mercancía transportada en el cargue, zona y número de pedidos entregados. El Coordinador Logístico liquidara al Transportador mediante el formato F AD 038 “RELACIÓN SEMANAL DE PAGO A LOS TRANSPORTADORES” y lo entregara al encargado de la Caja adjuntando los formatos F LO 014 correspondientes.

#### 4.2 Descripción

Una vez se determinan las necesidades de manejo de efectivo se elabora acta de constitución, transferencia o aumento de fondos según corresponda, en dos copias, una para el custodio y otra para su hoja de vida. Los respectivos formatos son, F FIN 036 “ACTA DE CONSTITUCIÓN DE CAJA MENOR”, F FIN 037 “ACTA DE TRANSFERENCIA DE CAJA MENOR”, F FIN 035 “ACTA DE AUMENTO DE FONDOS DE CAJA MENOR”.

Cuando se efectúen desembolsos, se debe exigir la factura original o documento equivalente que lo soporte, en su defecto se debe elaborar recibo de caja provisional. Los documentos soporte deben ser aprobados mediante firma por el Superior del departamento donde se efectuó el gasto.

Se debe revisar la fecha de elaboración del documento soporte, la cual no debe ser superior a 30 días, la firma autorizada y todas las condiciones dependiendo del tipo de documento

Efectuado el desembolso se debe colocar sello de “CANCELADO” a todas las facturas, soportes y recibos de caja definitivos.

Cuando el desembolso se hace sobre un recibo provisional, este se debe cambiar por uno numerado una vez realizado el gasto.

Cuando el saldo del fondo sea igual o inferior al 20% del valor establecido, se procede a elaborar la relación de gastos y adjuntando documentos soporte se solicita el reembolso

Se debe revisar que los documentos estén debidamente autorizados y cumplan los requisitos legales, se firma la relación de gastos y se elabora la nota contable de caja menor la cual debe ser revisada, aprobada y firmada.

Se elabora el comprobante de egreso y se da autorización por parte de la Gerencia Administrativa y Financiera o la Gerencia General para entregar el efectivo al custodio.



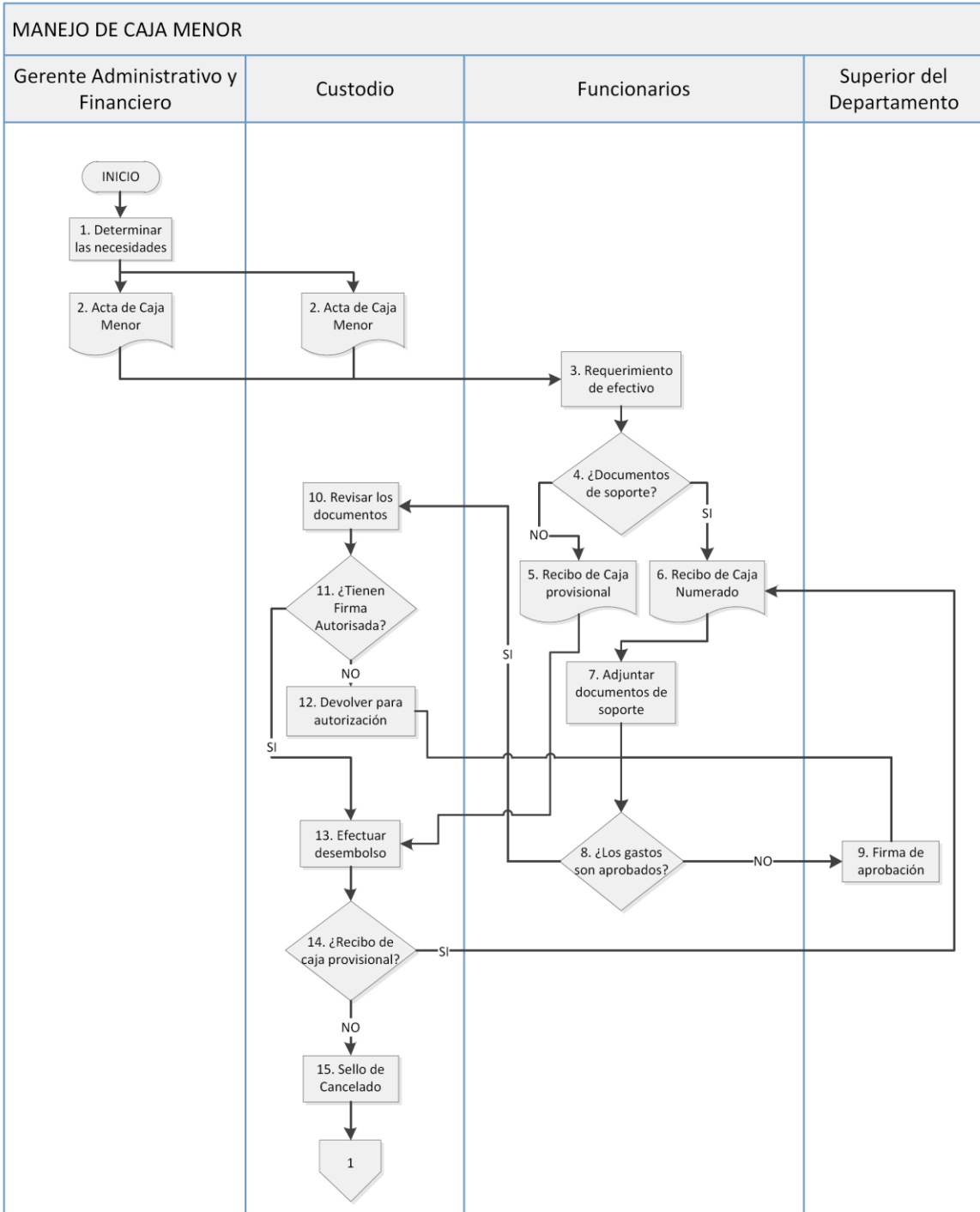
**MANEJO DE CAJA MENOR**

Código: P FIN 010

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 4 de 6





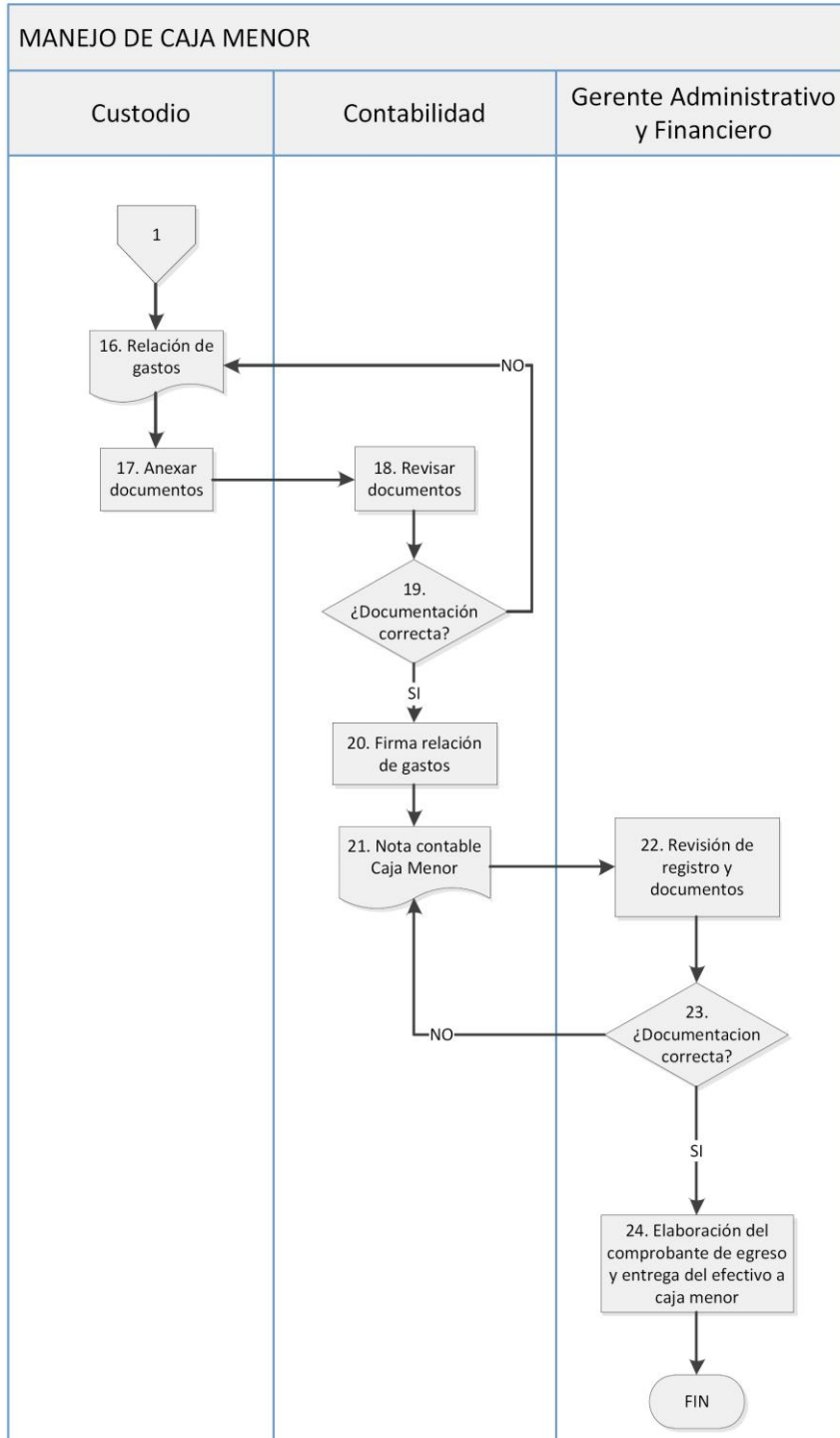
### MANEJO DE CAJA MENOR

Código: P FIN 010

Fecha: Marzo/2011


Versión: 1.0

Página 5 de 6







	<b>APROBACIÓN DE PRECIOS Y DESCUENTOS</b>	Código: P CO 011
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 2 de 3

## 1 Objetivo

---

Estandarizar el proceso de aprobación y control de descuentos y la elaboración de la lista de precios.

## 2 Alcance

---

Aplica para listas de precios, descuentos comerciales, confidenciales, negociaciones especiales y promociones de todos los productos del portafolio del Centro de Acopio FARO.

## 3 Definiciones

---

- **Descuento comercial** porcentaje entregado al cliente por volumen, o por tipo de cliente.
- **Negociación especial:** Acuerdos que se hacen con los clientes, por su trayectoria dentro de la compañía, por eventos programados por Mercadeo o por volumen.

## 4 Contenido

---

### 4.1 Generalidades

---

Las listas de precios de productos las debe revisar el Gerente General y el Gerente Comercial, con el fin de verificar la exactitud de los valores.

Cada vez que existan modificación de precios o productos debe informarse a los clientes que así lo exijan.

Las modificaciones en lista de precios se darán por varios factores como pueden ser: referencias nuevas, productos nuevos, eliminación de productos del portafolio, incremento ó disminución en precios por parte del proveedor, variación en las tasas de cambio (dólar, euro), cambios en las políticas de almacenes de cadena, revisión del margen de los productos y variación en los impuestos.

### 4.2 Descripción

---

#### 4.2.1 Determinación de precios y descuentos

---

Los precios y descuentos de productos son determinados por el Gerente General y/o el Gerente Comercial quienes informaran al Departamento Comercial vía e-mail o por escrito, el Auxiliar de Compras será el encargado de modificar los precios en el sistema y actualizar la lista de precios. En ningún caso estas listas podrán ser modificadas sin previa autorización del Gerente Comercial o el Gerente General.
















	<b>MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS</b>	Código: P AD 013
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 2 de 5

## 1 Objetivo

---

Establecer directrices en el proceso de medición y análisis de datos que permitan a la dirección y a los jefes de proceso tomar acciones con base en los resultados obtenidos por medio de los indicadores de gestión.

## 2 Alcance

---

Aplica para todos los procesos del Centro de Acopio para Tenderos FARO.

## 3 Definiciones

---

- **Indicador de gestión:** Información de carácter histórico, con un patrón de comparación, que genera valor agregado a un proceso y permite tomar decisiones.

## 4 Contenido

---

### 4.1 Generalidades

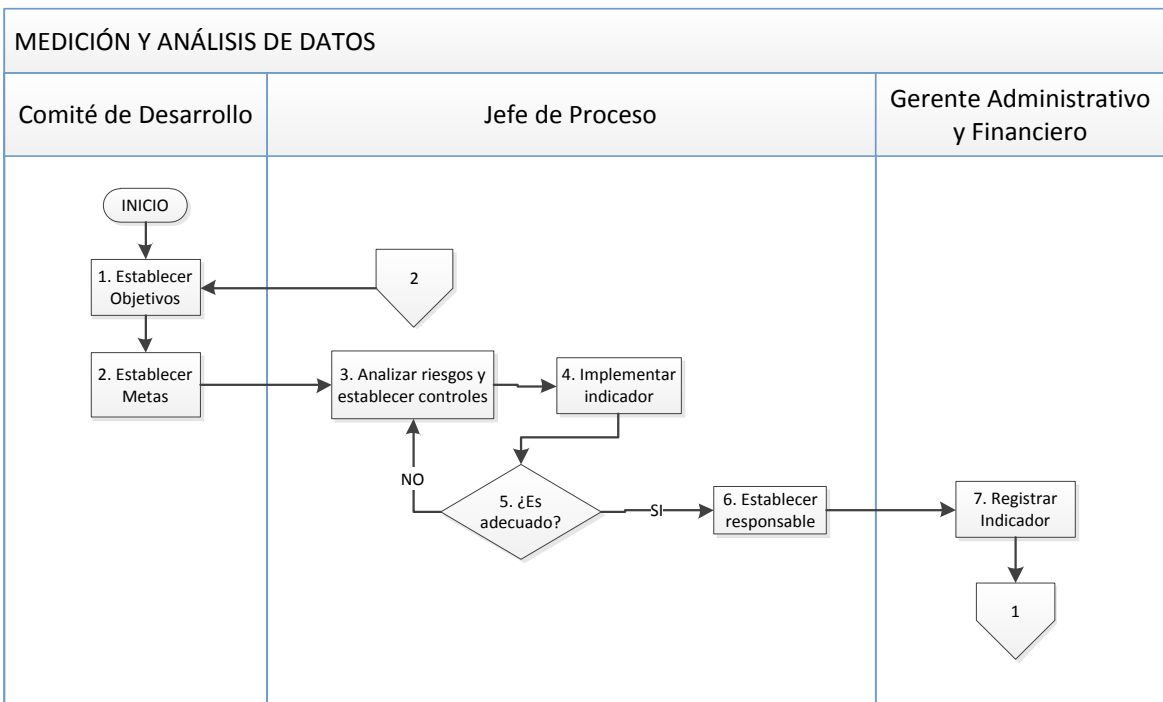
---

- La información correspondiente a los indicadores de gestión será entregada por el Gerente Administrativo y Financiero dentro de los 10 primeros días hábiles de cada mes a los jefes de proceso
- El análisis de los resultados periódicos lo debe realizar el responsable del indicador y entregarlo dentro de los siguientes cinco días hábiles al Gerente Administrativo y Financiero, para su registro en el Balanced Scorecard y su publicación en las Carteleras de la Empresa de forma que pueda ser consultado por cualquier integrante de la organización.
- Todos los indicadores de gestión se deben gestionar por medio del formato F AD 042 "INDICADORES DE GESTIÓN" para facilitar su manejo y difusión a toda la organización.
- El sistema de indicadores lo debe controlar el Gerente Administrativo y Financiero, quién se encargará de obtener la información, el análisis y las acciones tomadas por cada jefe de proceso y registrarlas.

### 4.2 Descripción

---

- El Comité de Desarrollo establece los objetivos dentro del procedimiento de planeación estratégica
- Se establecen las metas de cada proceso de la compañía, las cuales deben estar direccionadas al cumplimiento de los objetivos. Cada jefe analiza los riesgos que dentro de su proceso amenazan el cumplimiento de las metas y establece los indicadores.





### MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

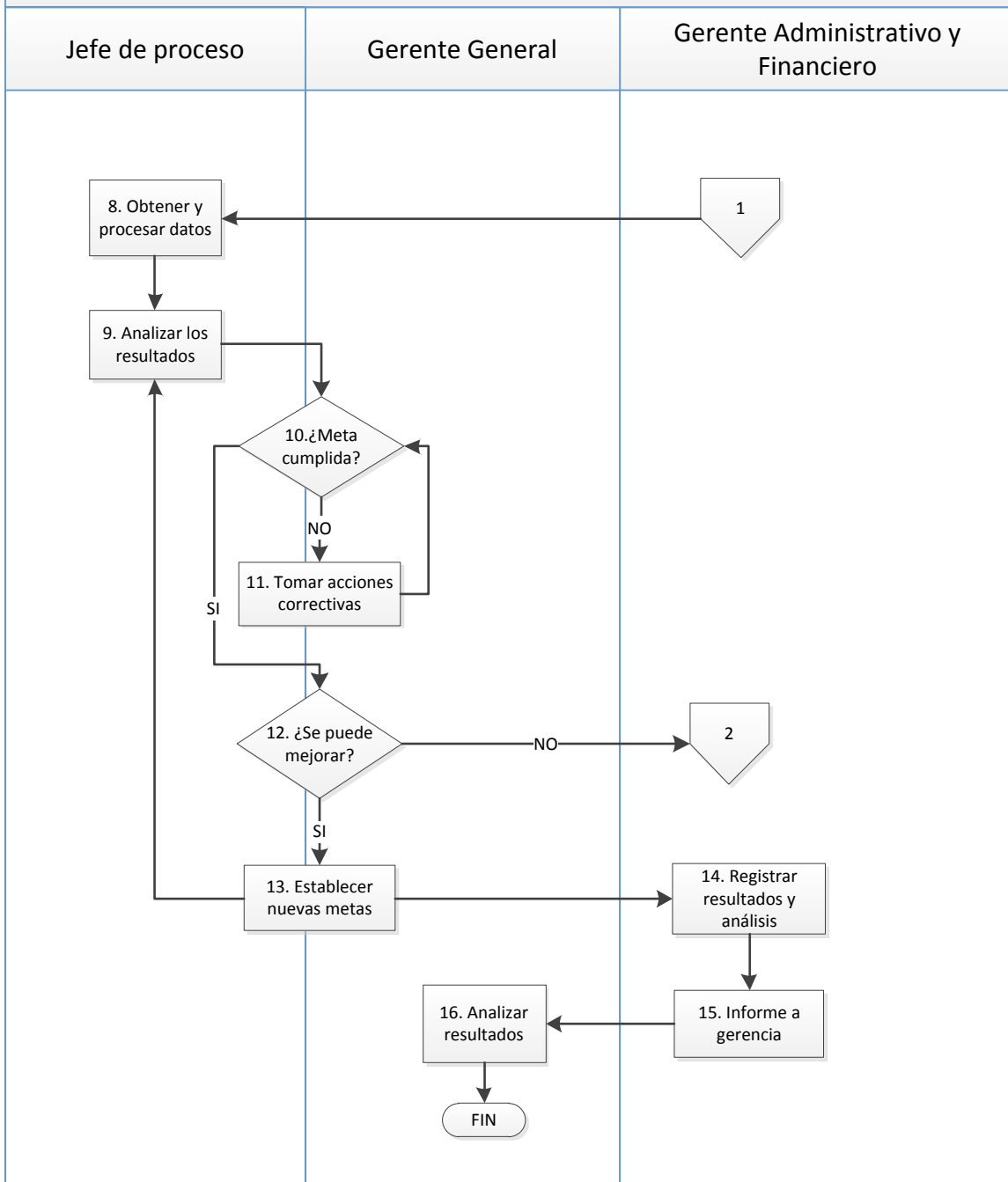
Código: P AD 013

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 4 de 5

### MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS







PROCEDIMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS Y/O  
CORRECTIVAS

Código: P AD 014


Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 1 de 5

# PROCEDIMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS

Responsable: Gerente Administrativo y Financiero.

	<b>PROCEDIMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS</b>	Código: P AD 014
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 2 de 5

## 1 Objetivo

---

Establecer parámetros para eliminar las causas de No conformidades reales o potenciales, durante el desarrollo de las actividades realizadas en cualquier proceso del Centro de Acopio para Tenderos FARO.

## 2 Alcance

---

Aplica para todos los procesos de la compañía, cuando se presenten No conformidades, cualquier procedimiento documentado de la Compañía y de los clientes en el caso de Quejas y Reclamos de los mismos. También será de aplicación cuando se prevean No Conformidades Potenciales que afecten la calidad del producto o la satisfacción del cliente.

## 3 Definiciones

---

- **Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar **la causa** de una **no conformidad** detectada u otra situación indeseable.
- **Acción Preventiva:** Acción tomada para eliminar **la causa** de una **no conformidad** potencial.
- **No Conformidad Detectada:** Incumplimiento de un **requisito** preestablecido durante la ejecución de un procedimiento
- **No Conformidad Potencial:** Riesgo de incumplir en el futuro un **requisito** preestablecido durante la ejecución de un procedimiento
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria que puede ser del cliente, la ley, la organización o del producto.

## 4 Contenido

---

### 4.1 Generalidades

---


Cualquier funcionario de la Compañía que detecte una No Conformidad debe documentarla y registrarla ante el Gerente Administrativo y Financiero, utilizando el formato F AD 044 "APERTURA DE NO CONFORMIDADES"

Cuando la no conformidad se genere por un reclamo del cliente, se debe documentar utilizando el formato F AD 044 "APERTURA DE NO CONFORMIDADES" y adicionalmente aplicar el PROCEDIMIENTO DE QUEJAS Y RECLAMOS.

### 4.2 Descripción

---

- La identificación de problemas la puede hacer cualquier funcionario FARO o el cliente cuando presenta algún reclamo. Cuando es reclamo se aplica el procedimiento respectivo, cuando es no conformidad detectada se documenta la No Conformidad
- La No Conformidad se registra y se envía al jefe del proceso donde se generó para que se solucione inmediatamente el problema y analice las causas. Si se requiere Acción Correctiva o Preventiva, se implementa en el formato establecido.

	<b>PROCEDIMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS</b>	Código: P AD 014
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 3 de 5

- Se analizan las causas que generaron la No Conformidad o la situación indeseada y se proponen acciones correctivas para eliminarlas.
- Se implementan las acciones propuestas y en un período razonable se evalúan los resultados obtenidos
- Si las acciones implementadas fueron efectivas y eliminaron las causas de la no conformidad se procede a cerrar la Acción, de lo contrario se vuelve al análisis de causas. Al abrir la acción y al cerrarla se debe registrar ante el Gerente Administrativo y Financiero.
- Durante todo el procedimiento se debe llevar el control de las No Conformidades en el formato F AD 045 "SEGUIMIENTO DE NO CONFORMIDADES"

#### 4.2.1 Determinación de Acción Correctiva o Preventiva

Al detectar un problema ó posible problema, se debe documentar la No Conformidad y enviarla al Gerente Administrativo y Financiero para su registro; posteriormente se debe entregar al dueño del proceso responsable para que de solución inmediata (máximo 24 horas). El dueño del proceso debe solucionar la No Conformidad y analizar las causas que la generaron; la solución y el análisis se deben entregar al Gerente Administrativo y Financiero para su registro y cierre de la no conformidad.

El dueño del proceso responsable de la No Conformidad, debe analizar el impacto de la misma en la imagen y los costos de la compañía, la satisfacción del cliente y la frecuencia con que se presenta, para determinar la necesidad y viabilidad de implementar acciones correctivas o preventivas.

Estas acciones serán documentadas en el Formato F AD 006 "ACCIÓN MEJORAMIENTO CONTINUO" y registradas ante el Gerente Administrativo y Financiero

#### 4.2.2 Implementación de la Acción Preventiva o Correctiva

- El dueño del proceso que decide implementar la acción debe describir la no conformidad o la razón por la cual se decidió hacerla.
- Analizar las causas por las cuales se está presentando el problema o la situación indeseada
- Proponer acciones que eliminen de raíz las causas determinadas en el paso anterior
- Establecer las actividades necesarias para poner en funcionamiento las acciones propuestas, designar responsables y fechas para ejecutarlas.
- Establecer una fecha límite para revisar los resultados de las acciones implementadas. Debe ser un período razonable en cual se pueda determinar la eficacia de las acciones implementadas.
- Cumplido el período, el dueño del proceso debe revisar la eficacia de las acciones, comparando los resultados obtenidos con la situación inicial y verificando que las causas que generaron la No Conformidad fueron eliminadas. Si los resultados no son los esperados se debe repetir el proceso 4.2.2. Si los resultados son los esperados se debe cerrar la acción correctiva.



**PROCEDIMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS**

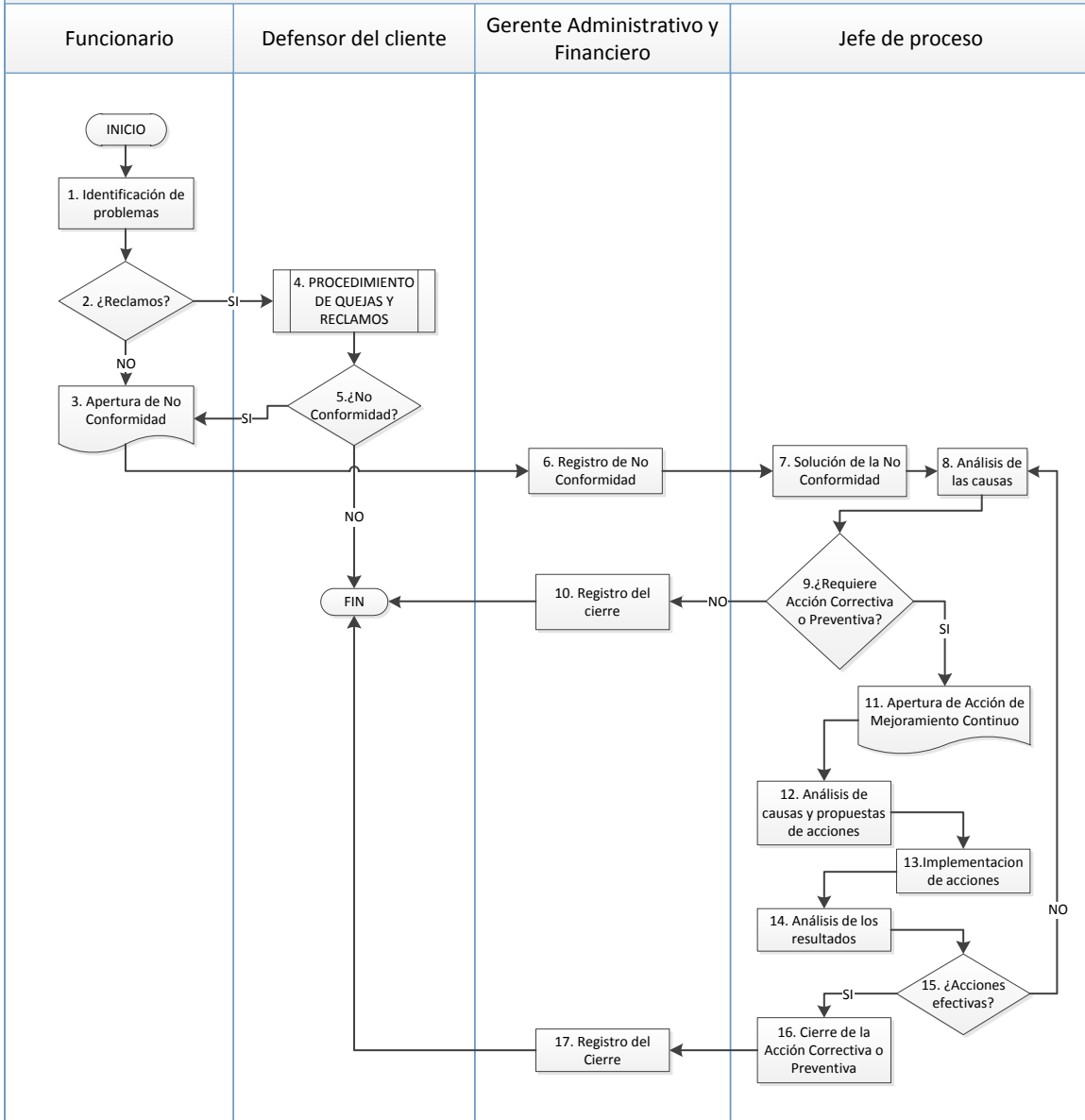
Código: P AD 014

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0


Página 4 de 5

**ACCIONES PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS**







	<b>PROCEDIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA</b>	Código: P AD 015
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 2 de 3

## 1 Objetivo

Asegurar el adecuado suministro y mantenimiento de los recursos físicos necesarios para el desarrollo de las labores y la conservación de la infraestructura del Centro de Acopio para Tenderos FARO

## 2 Alcance

Aplica para las compras y mantenimiento de los bienes que conforman la infraestructura de FARO. No incluye equipos de cómputo, circuito cerrado de TV, comunicación telefónica fija y móvil.

## 3 Definiciones

- **Infraestructura:** Son todos aquellos recursos físicos necesarios para la ejecución del objeto social del Centro de Acopio para Tenderos FARO, ya sean propios, arrendados o en comodato.

## 4 Contenido

### 4.1 Generalidades

- Para todos los equipos manejados por el Departamento de, se llevará un cronograma de mantenimiento el cual será controlado por el Gerente Administrativo y Financiero en el formato F AD 047 "CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO DE ACTIVOS" y en su ausencia por el Coordinador Logístico. El mantenimiento correctivo se realizará de acuerdo a las fallas detectadas en los equipos y/o bienes.
- Semestralmente se realizará una inspección, para detectar filtraciones en techo y paredes, focos de humedad, rendijas por donde puedan ingresar alimañas y acumulación de basuras, de igual forma inspeccionará los muebles, enseres, sillas, y demás elementos diligenciando el formato F AD 048 "REVISIÓN A LA INFRAESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA". Esta labor la realizará la Gerencia Administrativa y Financiera.
- Todos los funcionarios de la Alianza de Empresarios y Comerciantes S.A.S. están en la obligación de reportar mediante el formato F AD 049 "REPORTE DE ARREGLOS LOCATIVOS Y DE OFICINA", cualquier daño que detecte en la infraestructura, no solo en su puesto si no de cualquier dependencia a la Gerencia Administrativa y Financiera.
- Para la compra de equipos, bienes e implementos para la infraestructura, se solicitarán tres cotizaciones, teniendo como parámetros: calidad, precio, condiciones de pago, garantías y servicio postventa, llevándose al comité de compras para su aprobación.
- El Jefe de cada Área será el responsable de llevar y tener actualizado el formato F AD 051 "HOJA DE VIDA DE EQUIPOS"

### 4.2 Descripción

- Como parte del mantenimiento de la bodega se realizará una fumigación mensual contra plagas. El registro de las fumigaciones efectuadas las conservará actualizadas el Coordinador Logístico. De igual forma se deben fumigar las camionetas mensualmente y dejar el registro respectivo.







## PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA

Código: P AD 016

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 2 de 17

### 1 Objetivo

Garantizar a la compañía el contar con trabajadores competentes, a través de los procesos de selección; el entrenamiento y desarrollo; la formación de competencias y la implementación de programas orientados a alinear las políticas de gestión humana con la estrategia de la Organización, permitiendo el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Centro de Acopio para Tenderos FARO.

### 2 Alcance

Este documento comprende las actividades que involucran el procedimiento de gestión humana en sus tres grandes etapas; ingreso, mantenimiento y retiro. Aplica para todo el personal vinculado a la FARO a través de una empresa de servicios temporales (E.S.T.) con un contrato de duración por la obra o labor contratada ó el personal vinculado directamente con la empresa con contrato a término indefinido.

INGRESO	MANTENIMIENTO	RETIRO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisición de Personal.</li> <li>• Reclutamiento.</li> <li>• Selección.</li> <li>• Contratación y/o Vinculación de Personal.</li> <li>• Vinculación a la Seguridad Social.</li> <li>• Inducción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud Ocupacional</li> <li>• Novedades, Liquidación y Pago de Nómina.</li> <li>• Pago de Seguridad Social y Parafiscales.</li> <li>• Entrenamiento y Desarrollo.</li> <li>• Bienestar de Personal.</li> <li>• Evaluación de Desempeño por Competencias.</li> <li>• Medición de Clima Organizacional.</li> <li>• Licencias, Permisos remunerados y no remunerados.</li> <li>• Certificaciones Laborales, de ingresos y retenciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista de Retiro.</li> <li>• Desvinculación a la Empresa.</li> </ul>


### 3 Definiciones

#### 3.1 Reclutamiento

Es el proceso de identificar y atraer individuos capacitados e idóneos que cumplan con el perfil requerido para el cargo solicitado.

#### 3.2 Selección

Es el proceso de encontrar a la persona adecuada para cubrir la necesidad de un cargo solicitado por la organización.

	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA</b>	Código: P AD 016
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 3 de 17

### 3.3 Evaluación Psicotécnica

---

Evaluación para medir el nivel de habilidades requeridas para el cargo.

### 3.4 Visita Domiciliaria

---

Descripción de los diferentes aspectos del contexto y dinámica familiar del candidato.

### 3.5 Contratación

---

Actividad mediante la cual la empresa suscribe el contrato de trabajo con el trabajador a contratar para legalizar el vínculo entre las partes, teniendo en cuenta las condiciones establecidas para el cargo.

### 3.6 Sistema de Seguridad Social

---

Sistema conformado por: Entidades Prestadoras de Servicios en Salud (EPS), Administradoras de Fondos Pensionales (AFP), Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP) y Cajas de Compensación Familiar.

### 3.7 Inducción

---

Consiste en la orientación, ubicación y contextualización que se realiza a los trabajadores de reciente ingreso a la Empresa. El propósito principal es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre la empresa, las funciones que desempeñará en su cargo, los lineamientos estratégicos de la Organización.

### 3.8 Salud Ocupacional

---

Es el conjunto de medidas y acciones dirigidas a preservar, mejorar y reparar la salud de las personas en su vida de trabajo individual y colectivo.

### 3.9 Entrenamiento y Desarrollo

---

Es definido como la serie de capacitaciones y actividades encaminadas a fortalecer las competencias de los trabajadores de la compañía.

### 3.10 Bienestar de Personal

---

El desarrollo de programas de bienestar se lleva a cabo mediante la identificación de necesidades y áreas de interés consolidado en un portafolio integrado por beneficios, programas y servicios que se pone a disposición de los empleados de la Compañía.

### 3.11 Evaluación de Desempeño por Competencias

---

Estrategia que se fundamenta en el Modelo de Gestión por Competencias, que permite conocer aquellas características subyacentes de un trabajador relacionadas con la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función laboral.



## PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA

Código: P AD 016

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 4 de 17

- **Competencia:** Característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.
- **Autoevaluación:** Evaluación personal del nivel de Competencias Organizacionales y Funcionales.
- **Coevaluación:** Evaluación del nivel de Competencias Organizacionales y Funcionales al Jefe Inmediato.
- **Heteroevaluación:** Evaluación del nivel de Competencias Organizacionales y Funcionales, por parte del Jefe Inmediato

### 3.12 Clima Organizacional

---

La evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico.

### 3.13 Licencias, Permisos remunerados y no remunerados

---

Las licencias o permisos no remunerados son una suspensión temporal del contrato de trabajo que libera al empleado de la obligación de prestar el servicio para el que se le contrató y al Centro de Acopio FARO de su obligación de remunerarlo.

### 3.14 Entrevista de Retiro

---

La entrevista de retiro es una encuesta que se aplica a toda persona que se desvincula de la Compañía, ya sea por voluntad propia, por acuerdo mutuo entre las partes o por situaciones disciplinarias.

## 4 Contenido

---

### 4.1 Generalidades

---

Se ha establecido un tiempo máximo de veinte días calendario para el cubrimiento de una vacante por parte del Departamento Administrativo.

Las vinculaciones que se realicen sin cumplir los pasos establecidos en este procedimiento quedarán sin validez, se considerará como una No Conformidad y se documentará como tal por el responsable de este proceso.

Los candidatos que van a ingresar a FARO bien sea a través de la Empresa de Servicios Temporales o directamente, se les realizará visita domiciliaria con el fin de verificar la información suministrada en la hoja de vida, así como los antecedentes y la dinámica familiar del candidato.

Todos los aspirantes deben presentar para su ingreso la documentación exigida por FARO la cual se encuentra contemplada en el formato F AD 052 "VINCULACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL";



	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA</b>	Código: P AD 016
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 6 de 17

## 4.2 Descripción

---

### 4.2.1 INGRESO

---

#### 4.2.1.1 Requisición de personal

---

Cada jefe de área utilizando el formato F AD 053 “REQUISICIÓN DE PERSONAL” hace la solicitud ante la Gerencia Administrativa, de acuerdo a las necesidades identificadas en su departamento. Cuando se trate de un nuevo cargo, deberá adjuntarse a la requisición el perfil competente en el formato F AD 054 “PERFIL COMPETENTE”. El perfil competente deberá ser elaborado conjuntamente entre el área que hace la requisición y el Departamento Administrativo.

#### 4.2.1.2 Reclutamiento

---

El Departamento Administrativo procesa el requerimiento, determinando si se abre una convocatoria interna para promover a algún funcionario de FARO o si solicitará recurso humano a una empresa especializada en suministrar personal, la cual debe ser un proveedor calificado y aceptado por FARO. El Departamento Administrativo realiza la recolección de las Hojas de vida para el cargo requerido, realizando una preselección de las mismas de acuerdo al perfil del cargo.

#### 4.2.1.3 Selección


---

##### 4.2.1.3.1 Condiciones Generales

###### 4.2.1.3.1.1 Políticas

- Se llevará a cabo el análisis – estudio de hojas de vida de mínimo tres (3) postulantes.
- El Gerente Administrativo es responsable de verificar que los candidatos cumplan con el perfil del cargo al realizar la preselección de Hojas de Vida y lo deberá corroborar en la entrevista personal con el candidato.
- Para cubrir las vacantes el Jefe de cada Área, entrevista al posible candidato y este a través de su informe de aprobación le da su visto bueno para que continúe con el proceso de entrevista con el Gerente Administrativo y posteriormente con el Gerente del Área, quienes de común acuerdo eligen la persona que más se ajusta al perfil del cargo.
- Toda persona que ingrese a la empresa, deberá contar con las Competencias Organizacionales y Funcionales, mínimas definidas en el perfil del cargo, así como con los requisitos de Educación y Experiencia establecidos en el mismo. Cualquier caso excepcional, deberá ser aprobado por la Gerencia General.
- En cuanto a la Formación en el perfil del cargo se define cual debe ser preferiblemente la formación mínima o su equivalencia para cada cargo.



	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA</b>	Código: P AD 016
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 8 de 17

#### 4.2.1.4 Contratación y/o Vinculación de Personal

##### 4.2.1.4.1 Actividades

RESPONSABLE	#	ACTIVIDAD
Gerente Administrativo	1	Elabora Autorización de Contratación de Personal.
Secretaria General	2	Verifica la documentación del nuevo trabajador, entrega formatos de vinculación, elabora contrato de trabajo y realiza inscripción del nuevo trabajador al Sistema de Seguridad Social. Se deben tener en cuenta los trámites propios de cada Entidad de Seguridad Social, para afiliaciones / traslados / cambio de empleador o reporte de novedades a la afiliación del trabajador cotizante
Secretaria General	3	Abre carpeta de Hoja de Vida del trabajador.
Gerente Administrativo	4	Programa la inducción del nuevo trabajador
Gerente Administrativo y Jefe Inmediato	5	Una vez cumplidos todos los requisitos de documentación para el ingreso del nuevo trabajador se procede a la realización del proceso de inducción de acuerdo a lo programado por la Gerencia Administrativa, realizando la inducción al cargo.

#### 4.2.1.5 Inducción

Todo el personal que ingrese a la compañía recibirá una inducción, la cual incluye:

- Conocimiento de las instalaciones y presentación de compañeros de trabajo
- Estructura organizacional
- Historia de la compañía
- Plan Estratégico de FARO.
- Reglamento Interno de Trabajo
- Bienestar y Desarrollo
- Salud Ocupacional
- Inducción en procedimientos, responsabilidades y funciones propias del cargo (área solicitante del cargo)
- Portafolio de productos (Departamento Comercial)

El Departamento Administrativo debe coordinar que el nuevo funcionario reciba la inducción completa y en constancia de esto diligenciará y hará firmar el documento F AD 052 "VINCULACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL". Para todos los funcionarios se debe entregar copia del reglamento interno de trabajo y se dará a conocer el reglamento de higiene y seguridad industrial. Igualmente coordinará que el nuevo funcionario, cuando aplique, reciba la dotación necesaria para la ejecución de sus labores dejando constancia de la entrega en el formato F AD 055 "ENTREGA DOTACIÓN".



## PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA

Código: P AD 016

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 9 de 17

Al finalizar el proceso de inducción se procede a realizar la evaluación del mismo con el fin de verificar la apropiación de conocimientos por parte del candidato de la información suministrada tanto a nivel corporativo como lo pertinente al cargo a ocupar.

### 4.2.2 MANTENIMIENTO

#### 4.2.2.1 Salud Ocupacional

Toda empresa o empleador tiene una obligación específica que consiste en responder por la ejecución del programa de salud ocupacional en los lugares de trabajo. Este programa contempla:

- Actividades de medicina preventiva
- Actividades de medicina del trabajo
- Actividades de higiene y seguridad industrial
- Funcionamiento del COPASO

El programa de salud ocupacional contempla la planeación, organización ejecución y evaluación de las actividades de prevención, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones.

##### 4.2.2.1.1 Medicina Preventiva y del Trabajo

Son las actividades de salud orientadas a promover y mejorar la salud de los trabajadores

- Exámen médico de ingreso
- Exámenes médicos periódicos
- Exámenes médicos de egreso
- Brigadas de salud
- Primeros Auxilios

##### 4.2.2.1.2 Higiene y Seguridad Industrial

Actividades que permiten identificar los agentes de riesgo y la implementación de sus controles.

- Evaluar con la ayuda de mediciones técnicas cuantitativas y cualitativas, la magnitud de los riesgos para determinar su realidad y peligrosidad.
- Verificar que los elementos de protección personal sean los adecuados

##### 4.2.2.1.3 Seguridad Industrial

Conjunto de actividades encaminadas a la identificación y al control de las causas de los accidentes de trabajo.

- Conformación brigadas de emergencia
- Analizar y determinar las causas de los accidentes de trabajo
- Elaborar y actualizar estadísticas de los accidentes de trabajo
- Desarrollo del programa de inducción y entrenamiento para la prevención de accidentes.
- **Plan de Emergencias:** Herramienta de planificación para dar respuesta inmediata, oportuna y eficaz en caso de presentarse algún siniestro de tal forma que cada persona vinculada a la FARO actúe de manera racional y sin demoras

	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA</b>	Código: P AD 016
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 10 de 17

- **Plan de Evacuación:** Conjunto de elementos y procedimientos que buscan racionalizar el comportamiento de las personas y optimizar los recursos disponibles, para lograr la supervivencia de los miembros de la organización.


#### 4.2.2.2 Novedades, Liquidación y Pago de Nómina - Contabilidad

##### 4.2.2.2.1 Políticas

- **Autorizaciones de descuento expresas:** Los descuentos diferentes a los estipulados por ley deberán ser autorizados por el trabajador mediante el diligenciamiento del formato F AD 056 "AUTORIZACIÓN DE DESCUENTO"
- El control de las horas extras, el trabajo nocturno y el realizo los domingos y festivos, se realizara a través del formato F AD 061 "CONTROL Y LIQUIDACIÓN DE TRABAJO SUPLEMENTARIO"

##### 4.2.2.2.2 Actividades

RESPONSABLE	#	ACTIVIDAD
Jefes de Área	1	Elaboran informe de novedades de la quincena (horas extras, incapacidades)
Auxiliar Contable	2	Recibe y clasifica novedades - identifica y soluciona información no conforme - registra novedades en el sistema - Genera listados para revisión preliminar.
Gerente Administrativo y Financiero	3	Revisa información del listado de nómina contra soportes ¿Correcta? No - Solicita corrección Si - Autoriza generación de listados definitivos aprobando nómina (Pasa numeral 5)
Auxiliar Contable	4	Realiza ajustes necesarios - genera listados definitivos Genera listados y archivo para dispersión de fondos para abonar a las cuentas de los empleados de FARO.
Gerente Administrativo y Financiero	5	Revisa la información anexa (planilla de nómina) para dispersión de fondos y aprueba la transacción bancaria
	6	Efectúa transferencia de fondos
Auxiliar Contable	7	Realiza la Contabilización de la nómina
	8	Archiva listados y Genera desprendibles de nómina
	9	Entrega desprendibles de nómina a todo el personal.
Jefes de Área	10	Reciben, distribuyen y devuelve copias firmadas de desprendibles de nómina a la Auxiliar Contable
Auxiliar Contable	11	Archiva copias de los desprendibles de nómina

	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA</b>	Código: P AD 016
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 11 de 17

#### 4.2.2.3 Pago de Seguridad Social y Parafiscales

##### 4.2.2.3.1 Políticas

- Realizar la liquidación del pago de aportes (todo el procedimiento) mínimo dos días antes de la fecha de pago estipuladas.


##### 4.2.2.3.2 Actividades

RESPONSABLE	#	ACTIVIDAD
Auxiliar Contable	1	Liquida en el sistema los aportes a Seguridad Social Elabora planilla única de aportes y entrega para revisión anexando listados generados por sistema.
Gerente Administrativo y Financiero	2	Revisa información listados contra planilla única de aportes ¿Correcto? No - Solicita corregir planillas (Pasa numeral 3) Si - Aprueba información y entrega para realizar pago (Pasa numeral 7)
Auxiliar Contable	3	Ajusta información - Elabora planilla única de aportes (vuelve numeral 2) y genera el medio magnético para pago electrónico. Entrega formatos para pagos en cheque, a Contabilidad Cuentas por Pagar.
Gerente Administrativo y Financiero	4	Revisa y aprueba pago electrónico.
	5	Autoriza pago electrónico
Auxiliar Contable	6	Recibe copia planillas Entrega copia contabilidad Contabiliza los pagos de Seguridad Social Archiva copias de las planillas de pago de Seguridad Social

#### 4.2.2.4 Entrenamiento y Desarrollo

Con base en el proceso de evaluación de desempeño por competencias se define el Plan de Capacitación que responde a necesidades de entrenamiento, orientadas al mejoramiento del desempeño de los trabajadores, de acuerdo con objetivos y planes establecidos en cada área. El desarrollo como proceso continuo y planificado busca la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades para mejorar: el desempeño individual y el desempeño grupal e institucional. Las necesidades de desarrollo de mediano y largo plazo se fundamentan en el potencial de las personas y las opciones viables de crecimiento dentro de la Organización.

La Gerencia Administrativa mantendrá un registro actualizado del plan de desarrollo integral, en donde se plasman las diferentes actividades y capacitaciones programadas para el año; F AD 057 "PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL"; la asistencia a las capacitaciones se controlará con el formato

	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA</b>	Código: P AD 016
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 12 de 17

F AD 058 “REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES” y/o mediante certificación de asistencia por parte de la entidad en la cual se realizó dicha capacitación.

#### 4.2.2.5 Bienestar de Personal

La Gerencia Administrativa tiene dentro de sus objetivos diseñar y desarrollar programas de bienestar que brinden balance de vida personal, familiar y laboral a los trabajadores de FARO.

El desarrollo de programas de bienestar se lleva a cabo mediante la identificación de necesidades y áreas de interés consolidado en un portafolio integrado por beneficios, programas y servicios que pone a disposición de los empleados de la Compañía. El portafolio de servicios que ofrece la Gerencia Administrativa para el bienestar de los empleados de FARO es:

##### 4.2.2.5.1 Celebraciones especiales

Acontecimiento	Mes
<b>Cumpleaños de Empleados</b>	<b>Todos los meses</b>
<b>Día del Contador Público</b>	<b>Marzo</b>
<b>Día Internacional de la mujer</b>	<b>Marzo</b>
<b>Cumpleaños de FARO</b>	<b>Marzo</b>
<b>Día de la Secretaria</b>	<b>Abril</b>
<b>Día de la Madre</b>	<b>Mayo</b>
<b>Día del Padre</b>	<b>Junio</b>
<b>Día del amor y la amistad</b>	<b>Septiembre</b>
<b>Día del Vendedor</b>	<b>Septiembre</b>
<b>Día de los niños</b>	<b>Octubre</b>
<b>Celebración fin de año</b>	<b>Diciembre</b>

##### 4.2.2.5.2 Eventos y programas deportivos:

Participación en torneos deportivos (Futbol, bolos, atletismo, entre otros).

##### 4.2.2.5.3 Convenios y ofertas culturales externas:

Conciertos, teatro, actividades culturales ofrecidas por la Caja de Compensación.

##### 4.2.2.5.4 Portafolio preferencial de productos y servicios de la caja de compensación:

Incluye eventos culturales, servicios de salud, centros deportivos y de recreación, hoteles, cursos de interés general, créditos personales y de vivienda, supermercados, turismo y recreación, educación primaria y secundaria para beneficiarios, entre otros.

Este portafolio de servicios es consolidado y evaluado mediante un trabajo conjunto con los empleados para identificar oportunidades de mejora e integrar nuevas perspectivas acordes con los objetivos institucionales.



**PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA**

Código: P AD 016

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 13 de 17

*4.2.2.6 Evaluación de Desempeño por Competencias*


*4.2.2.6.1 Políticas*

FARO se orientará por el logro de resultados y el desempeño en el cumplimiento de los objetivos corporativos alineados con el direccionamiento estratégico de la Organización.

*4.2.2.6.2 Actividades*

RESPONSABLE	#	ACTIVIDAD
Gerente Administrativo y Financiero	1	Presenta al comité de desarrollo el diccionario de competencias con el fin de buscar la aprobación de las competencias a tener en cuenta en la evaluación de desempeño.
	2	Define los diferentes niveles jerárquicos a tener en cuenta para el proceso de evaluación.
	3	Evalúa la herramienta a aplicar en la evaluación de desempeño por competencias.
	4	Diseña los formularios a aplicar de acuerdo a los niveles jerárquicos establecidos para la evaluación de desempeño por competencias.
	5	Socializa la herramienta de evaluación de desempeño por competencias y la metodología a aplicar.
	6	Definen el cronograma para desarrollar el proceso de Evaluación de Competencias
	7	Informa el cronograma establecido para el proceso de Evaluación de Competencias Entrega formatos a diligenciar a los departamentos
Gerentes, Coordinadores, Jefes de Área	8	Distribuyen los formatos a diligenciar por evaluadores y evaluados y realizan seguimiento al cumplimiento del cronograma establecido. Recopilan los formatos diligenciados en su totalidad y entregan a la Gerencia Administrativa
Gerente Administrativo y Financiero	9	Verifica que se hayan entregado la totalidad de formatos, debidamente diligenciados Realiza la correspondiente tabulación y se genera el informe respectivo Se socializan los resultados de la evaluación de desempeño por competencias en el comité de calidad y luego se realiza esta actividad con cada jefe de área. De acuerdo al resultado obtenido se replantea el Plan de Capacitación y Desarrollo con los jefes de área con el propósito de garantizar que los trabajadores puedan llegar a cumplir con el perfil ideal de competencias.
Gerentes, Coordinadores, Jefes de Área	10	Realizan retroalimentación del proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias a sus trabajadores.

La periodicidad de la evaluación de desempeño por competencias será cada año.

	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA</b>	Código: P AD 016
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 14 de 17

#### 4.2.2.7 Medición de Clima Organizacional


##### 4.2.2.7.1 Actividades

RESPONSABLE	#	ACTIVIDAD
Gerente Administrativo y Financiero	1	Define la herramienta a aplicar para la medición de Clima Organizacional.
	2	Define el cronograma para desarrollar el proceso de Medición Clima Organizacional
	3	Informa el cronograma establecido para el proceso de Medición Clima Organizacional Entrega o envía el instrumento a diligenciar, a las diferentes áreas de la Organización o en su defecto a cada trabajador.
Gerentes, Coordinadores, Jefes de Área	4	Realizan el seguimiento al cumplimiento del cronograma establecido. Recopilan los instrumentos diligenciados en su totalidad y entregan o envían a la Gerencia Administrativa
Gerente Administrativo y Financiero	5	Verifica que se hayan entregado la totalidad de las encuestas debidamente diligenciadas.
	6	Tabula la información de las encuestas
Gerente Administrativo y Financiero	7	Elabora y presenta el informe de resultados de la medición al Comité de Desarrollo
	8	Realiza la retroalimentación del proceso de medición de clima con cada una de los Departamentos
Gerentes, Coordinadores, Jefes de Área	9	Generan los compromisos para el mantenimiento y mejoramiento del clima organizacional (Planes de acción).

La periodicidad para la medición de clima será una vez por año.

#### 4.2.2.8 Licencias, Permisos remunerados y no remunerados

Los permisos remunerados y no remunerados y/o licencias se concederán conforme al Capítulo VI Artículo 24 del reglamento interno de trabajo, y serán concedidos por el jefe inmediato, informando por escrito, con un día de anticipación a la Coordinación de gestión humana, la fecha, hora y nombre del funcionario en el formato F AD 059 "REPORTE DE AUSENCIAS TEMPORALES"

	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA</b>	Código: P AD 016
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 15 de 17

#### 4.2.2.9 Certificaciones Laborales, de Ingresos y Retenciones

##### 4.2.2.9.1 Actividades

RESPONSABLE	#	ACTIVIDAD
Empleado	1	Solicita certificación laboral, de ingresos y retenciones – personalmente ó vía telefónica
Secretaria General	2	Recibe requerimiento - revisa carpeta funcionario - obtiene información (datos básicos, Tiempo laborado, Tipo de contrato, Sueldo, entre otros) - genera la certificación.
Auxiliar Contable	3	Recibe requerimiento - revisa histórico del funcionario - obtiene información (sistema de nómina) genera Certificado de Ingresos y Retenciones.
Gerente Administrativo y Financiero	4	Revisa certificación y coloca visto bueno (firma)
Secretaria General y/o Auxiliar Contable	5	Recibe certificación o Certificado de Ingresos y Retenciones aprobado y firmado por el Coordinador de Gestión Humana
Empleado	6	Recibe certificación o Certificado de Ingresos y Retenciones, firma copia de recibido
Secretaria General	7	Archiva copia de la certificación o Certificado de Ingresos y Retenciones en carpeta del trabajador

#### 4.2.3 RETIRO

##### 4.2.3.1 Desvinculación a la empresa

En esta actividad el funcionario retirado de FARO deberá tramitar su Paz y Salvo y presentarlo a la Gerencia Administrativa para el trámite y pago correspondiente de la liquidación de prestaciones sociales.

Las desvinculaciones que se realicen sin cumplir los pasos establecidos en este procedimiento quedarán sin validez y se considerará como una No Conformidad.

La cancelación de contrato se debe realizar de acuerdo a la legislación laboral vigente. Para proceder a entregar la liquidación final de las prestaciones sociales a que tiene derecho el trabajador, la Secretaria General solicitará al trabajador la presentación del documento F AD 060 "PAZ Y SALVO" firmado por todas las áreas involucradas, diligenciando adicionalmente la entrevista de retiro que se aplica a todas las personas que se desvinculan de la Compañía, ya sea por voluntad propia; por acuerdo mutuo entre las partes o por situaciones disciplinarias.



## PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA

Código: P AD 016

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 16 de 17

Esta entrevista de retiro persigue tres objetivos fundamentales: dejar un ambiente abierto en la relación empresa trabajador que se desvincula; ayudar a la persona a considerar cambios en su comportamiento futuro en las organizaciones a las cuales llegue a vincularse. Conocer tanto del personal que se desvincula con alegría, como del que se retira con amargura o tristeza; problemas que pueden estar latentes en la organización y que en el momento del retiro pueden ser evidenciados para tomar las acciones del caso.

### 4.2.3.1.1 Actividades

RESPONSABLE	#	ACTIVIDAD
Gerente/Coordinador/Jefe de Área	1	Recibe la carta de renuncia del trabajador Solicita a la Coordinación de Gestión Humana la terminación del contrato del trabajador.
Gerente Administrativo	2	Recibe la carta de renuncia del trabajador. Hace entrega de la carta de terminación del contrato al trabajador.
Secretaria General	3	Entrega formato de paz y salvo al trabajador, para su diligenciamiento por las diferentes áreas involucradas.
Gerente Administrativo	4	Recibe Paz y Salvo completamente diligenciado, incluyendo formato de entrevista de retiro del trabajador.
Auxiliar Contable	5	Recibe el Paz y Salvo del trabajador y procede a la realización de la liquidación de prestaciones sociales.
Gerente Administrativo	6	Realiza la revisión de la liquidación de prestaciones sociales
Auxiliar Contable	7	Solicita el giro correspondiente de la liquidación de prestaciones sociales
Gerente Administrativo	8	Hace entrega de la copia de la liquidación de prestaciones sociales y cheque al trabajador.
Secretaria General	9	Archiva liquidación de prestaciones sociales firmada por el ex - trabajador y el paz y salvo con la entrevista de retiro.

## 5 Referencias

- Código Laboral Colombiano
- Reglamento Interno de Trabajo



## PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA

Código: P AD 016

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 17 de 17

### 6 Actividades de seguimiento y control

---

- Evaluación de Desempeño por Competencias
- Programa de Formación y Desarrollo Integral

### 7 Registros

---

- F AD 052 "VINCULACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL"
- F AD 053 "REQUISICIÓN DE PERSONAL"
- F AD 054 "PERFIL COMPETENTE"
- F AD 055 "ENTREGA DOTACIÓN"
- F AD 057 "PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL"
- F AD 058 "REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES"
- F AD 059 "REPORTE DE AUSENCIAS TEMPORALES"
- F AD 060 "PAZ Y SALVO"
- F AD 061 "CONTROL Y LIQUIDACIÓN DE TRABAJO SUPLEMENTARIO"

### 8 Anexos

---

Formatos utilizados en el proceso.

- F AD 053 "REQUISICIÓN DE PERSONAL"
- F AD 058 "REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES"
- F AD 059 "REPORTE DE AUSENCIAS TEMPORALES"
- F AD 060 "PAZ Y SALVO"
- F AD 054 "PERFIL COMPETENTE"
- F AD 055 "ENTREGA DOTACIÓN"
- F AD 052 "VINCULACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL"
- F AD 057 "PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL"
- F AD 062 "ACTA DE DESCARGOS"
- F AD 061 "CONTROL Y LIQUIDACIÓN DE TRABAJO SUPLEMENTARIO"
- F AD 063 "INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO"
- F AD 064 "REGISTRO Y EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN"
- F AD 056 "AUTORIZACIÓN DE DESCUENTO"



PROCEDIMIENTO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Código: P AD 017


Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 1 de 4

# PROCEDIMIENTO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Responsable: GERENTE GENERAL

	<b>PROCEDIMIENTO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: P AD 017
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 2 de 4

## 1 Objetivo

---

Establecer directrices en el proceso de Dirección Estratégica que permitan a la empresa planear de una forma metódica los resultados esperados.

## 2 Alcance

---

Aplica para todas las decisiones que afecten el futuro administrativo y financiero de la organización.

## 3 Definiciones

---

- **Planeación Estratégica:** es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro

## 4 Contenido

---

### 4.1 Generalidades

---

La planeación estratégica se realizará cada año con la participación del gerente general y el comité de desarrollo.

### 4.2 Descripción

---

El proceso de direccionamiento estratégico se llevara a cabo por el comité de desarrollo en los siguientes pasos:

- Evaluación de la situación actual de la empresa y revisión del cumplimiento de la planeación anterior.
- Propuestas para el direccionamiento futuro y análisis de su conveniencia.
- Tomar las decisiones sobre el direccionamiento de la organización y elaborar Plan Estratégico.
- Establecer los objetivos corporativos y de calidad necesarios
- Comunicar a los responsables de cumplir los objetivos.
- Difundir la Planeación Estratégica en todos los niveles de la organización
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos establecidos
- Revisar los objetivos, analizar las causas que impidieron cumplirlos y proponer soluciones para alcanzar lo planeado.



**PROCEDIMIENTO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

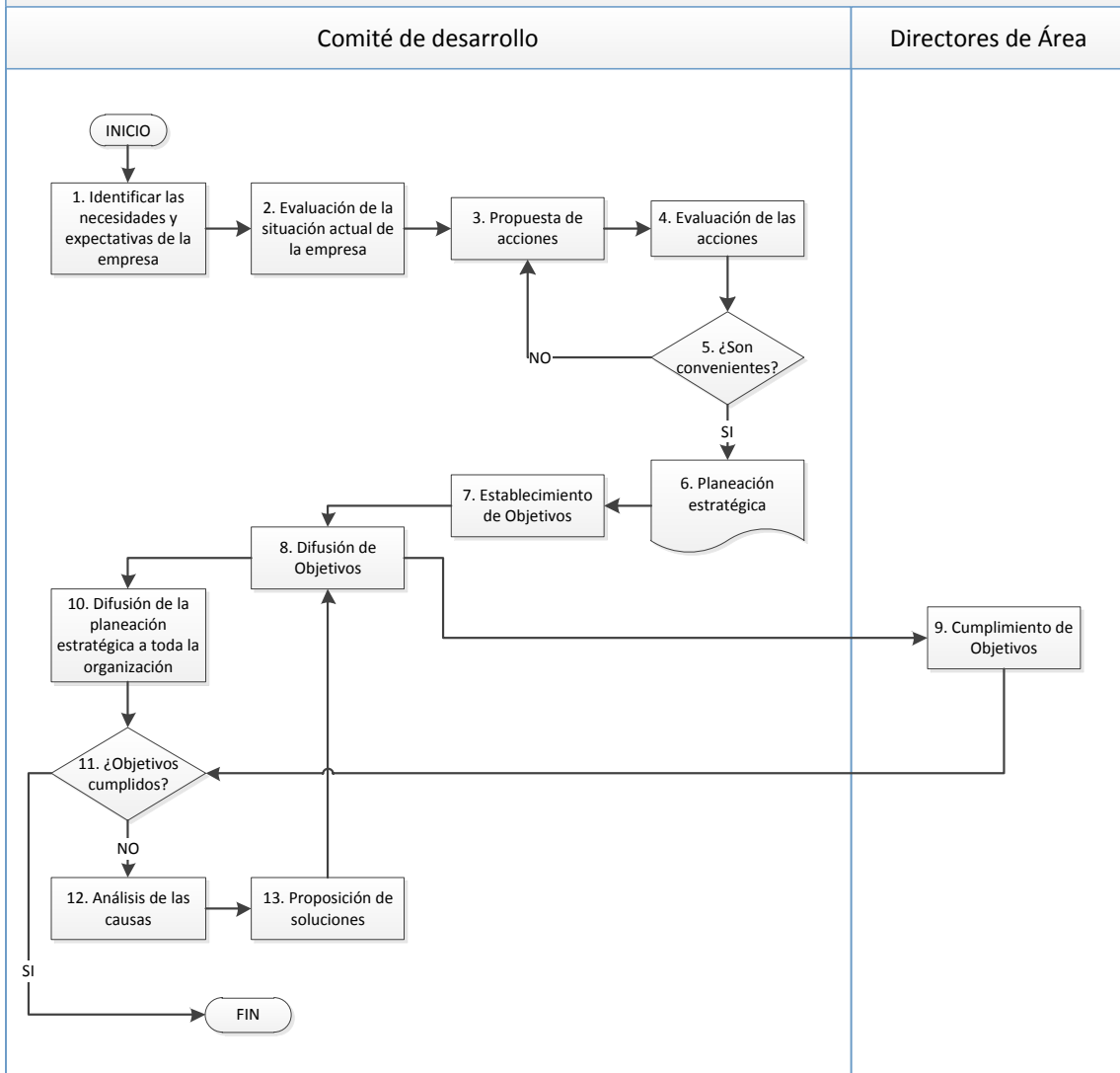
Código: P AD 017

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 3 de 4

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**







**INSTRUCTIVO DE INSPECCIÓN DE PRODUCTOS**

Código: I LO 001

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 1 de 4

# **INSTRUCTIVO DE INSPECCIÓN DE PRODUCTOS**

Responsable: COORDINADOR LOGÍSTICO



## INSTRUCTIVO DE INSPECCIÓN DE PRODUCTOS

Código: I LO 001

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 2 de 4

### 1 Objetivo

---

Este documento establece los parámetros y las especificaciones que se deben tener en cuenta para la inspección de los productos del portafolio del Centro de Acopio FARO.

### 2 Alcance

---

Teniendo en cuenta que las condiciones técnicas de calidad de los productos no son controlados por el Centro de Acopio FARO, este documento se limitará a las condiciones de presentación de los productos que deben ofrecer nuestros proveedores en el momento de realizar entregas.

Aplica para todos los productos comercializados por el Centro de Acopio FARO

### 3 Definiciones

---

- **No Conforme:** Producto que no cumple los requisitos para ser entregado al cliente

### 4 Contenido

---

#### 4.1 Generalidades

---

- La inspección del producto se debe realizar junto con el proceso de esticado o estampillado.
- Al realizar la inspección de cualquier producto, debe usarse guantes, tapabocas y cinturón de seguridad.
- La revisión del producto nacional en cuanto a cantidades y condiciones de entrega, se debe verificar contra la orden de compra.
- Se debe tener en cuenta que el proceso de revisión para los productos importados no se puede hacer en el momento de recepción del producto, por lo tanto la revisión se realizará posterior al almacenamiento y en el caso de resultar producto no conforme se debe proceder según lo estipulado en el P LO 00 2 "PROCEDIMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME".
- Las prácticas de buena manipulación del producto deben mantenerse desde el momento de recepción hasta la entrega al cliente final, ya que una vez depositados en nuestra bodega, la calidad a la que hace referencia este documento es responsabilidad del Centro de Acopio FARO.

	<b>INSTRUCTIVO DE INSPECCIÓN DE PRODUCTOS</b>	Código: I LO 001
		Fecha: Marzo/2011
		Versión: 1.0
		Página 3 de 4

## 4.2 Parámetros básicos para la revisión de calidad de los productos en bodega

### 4.2.1 Características generales

- El embalaje de los bultos o las unidades de empaque debe ser el original del fabricante, en ningún caso se debe aceptar el producto si los empaques no coinciden plenamente con el del productor.
- Buen estado de empaque, éste debe permitir ver toda la información que el fabricante incluya de manera impresa o superpuesta, al mismo tiempo no debe presentar ningún tipo de marca, mancha u otra característica que no sea original de fabrica y que altere la presentación del producto.
- Tanto los productos como los embalajes deben mostrar higiene.
- Se debe rechazar todo producto en que cualquier falla mínima del empaque (perforaciones, óxido, humedad, etc.) pueda comprometer la calidad del contenido.
- Se debe rechazar todo producto que presente mermas.
- El empaque de los productos debe asegurar que no ha sido abierto y que su contenido no ha sido manipulado.
- El empaque de los productos no debe presentar ninguna decoloración anormal que pueda suponer exposición prolongada a la luz del sol, humedad o elementos corrosivos.
- Para el caso de los productos embotellados, el vidrio debe tener color y forma uniforme.
- Los enlatados no deben presentar abolladuras por golpes, oxido en las superficies ni desprendimiento de las etiquetas.
- El empaque de los productos alimenticios que sean embalados al vacío no debe estar hinchado, ya que esto es síntoma de emanación de gases por descomposición.
- Todos los alimentos deben presentar claramente la fecha de vencimiento y esta no podrá ser inferior en ningún caso a tres meses.

### 4.2.2 Inspección

Durante el proceso de inspección y/o esticado realizado al producto importado se deben tener en cuenta, además de los anteriores aplicables, los siguientes aspectos sobre el producto:

- No debe estar vencido
- Su contenido debe estar completo
- El empaque o la etiqueta no debe estar deteriorado
- Debe estar perfectamente tapado y sellado
- No debe estar descompuesto o contaminado.

### 4.2.3 Revisión

Como evidencia de la inspección, el Auxiliar de Bodega registra su código interno y el coordinador de logística o supervisor firma el formato F LO 008 "CONTROL DE INSPECCIÓN DE PRODUCTOS"



## INSTRUCTIVO DE INSPECCIÓN DE PRODUCTOS

Código: I LO 001
Fecha: Marzo/2011
Versión: 1.0
Página 4 de 4

### 5 Referencias

---

No Aplica

### 6 Actividades de seguimiento y control

---

No Aplica

### 7 Registros

---

No Aplica

### 8 Anexos

---

Formatos utilizados en el proceso

- F LO 008 "CONTROL DE INSPECCIÓN DE PRODUCTOS"





## ACTA No.

El suscrito Representante Legal \_\_\_\_\_, identificado con cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_ expedida en \_\_\_\_\_, Centro de Acopio FARO con NIT. \_\_\_\_\_ y el Gerente Financiero, \_\_\_\_\_, identificado con cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_ expedida en \_\_\_\_\_, deja constancia que se le dio de baja a los siguientes productos por \_\_\_\_\_ en la ciudad de Bucaramanga.

REF. PRODUCTO	PRODUCTO	MARCA	ENVASE	PRESENTACIÓN	CANTIDAD

La presente acta es con destino a la Junta Directiva. Para constancia se firma a los ( ) días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ ( ).

\_\_\_\_\_

Gerente Financiero


\_\_\_\_\_

Gerente General

\_\_\_\_\_

Coordinador Logístico

F LO 005

	<b>ACCION DE MEJORAMIENTO CONTINUO</b>		Código: F AD 006
			Fecha modificación: Marzo/2011
			Versión: 1.0
Fecha Apertura	Acción	Número	
Proceso <i>(donde se implementa la acción)</i>		Origen	
<b>1.Descripción de la Situación Actual</b>			
<p>Para Acción Correctiva: "Describa la situación actual con las características que la hacen indeseable, Ej: Es la segunda ocasión que las facturas se entregan fuera del horario lo que ocasiona retraso en la programación de las rutas."</p> <p>Para Acción Preventiva: "Describa y cuantifique el riesgo que representa para la empresa, proceso o los funcionarios la situación actual, Ej: Existe un riesgo nivel 5 que le apliquen sanciones a la empresa hasta por \$25,000,000 si no se implementa un plan de acción para situaciones de emergencia." Ver hoja Analisis_riesgo</p>			
<input type="radio"/> No Conformidad No. <input checked="" type="radio"/> Riesgo			
<b>2.Análisis de Causas</b> <i>(Cuáles son las causas que generan la No Conformidad)</i>			
Recurso Humano:	<i>Si el recurso humano está fallando por cuestiones de capacitación, motivación, salud u otra razón; descríbala aquí.</i>		
Procedimiento:	<i>Si se está aplicando el procedimiento establecido, pero este no es el adecuado, o hace falta un procedimiento que estandarice la labor; descríballo aquí.</i>		
Materiales:	<i>Si los materiales de trabajo (computadores, maquinas, implementos de trabajo) son obsoletos, tienen fallas o no dan el rendimiento esperado; descríballo aquí.</i>		
Materia Prima:	<i>Si la materia prima para producir un producto no tiene la calidad requerida, Ej: cajas de poco calibre, papel celofán poco resistente; descríballo aquí.</i>		
Medio Ambiente:	<i>Si las condiciones del medio ambiente (humedad, temperatura, luz, espacio, aseo, ruido), provocan fallas en el producto o el recurso humano; descríballo aquí.</i>		
<b>3.Acciones Propuestas</b> <i>(Soluciones para eliminar las causas que generan la No Conformidad)</i>			
<p><i>Plantee una solución que elimine las fallas detectada en el numeral 2.</i></p>			
<b>4.Plan de Acción</b> <i>Si requiere incluir más información, haga click acá y utilice un plan de acción</i>			
Actividad	Responsable	Fecha	
<i>Detalle la propuesta del numeral 3 paso a paso con fechas y responsables</i>			
<b>5.Seguimiento de Acciones</b> <i>(Jefe del proceso donde se implementan las acciones y fecha propuesta de cierre)</i>			
Responsable	Fecha	Observaciones	
<b>6.Eficacia de las Acciones y Estandarización</b> <i>(Comparación entre la situación anterior y la actual. Normalización de la mejora)</i>			
<p><i>Cuantifique los resultados obtenidos y compárelos con lo descrito en el numeral 1; si la situación no mejoró, vuelva al numeral 2; si se obtuvieron los resultados deseados, modifique el procedimiento o documento respectivo o en su ausencia cree un nuevo documento (ver procedimiento control de documentos)</i></p>			
Fecha de Cierre	Responsable		



## PLAN DE ACCIÓN

Código: F AD 007  
Fecha: Marzo/2011  
Versión: 1.0  
Página 1 de 1

Plan No.	<input type="text"/>
Propuesta	<input type="text"/>

### DESARROLLO DEL PLAN

Tarea	Responsable	Fecha	Recursos	Terminada

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Elaborado (Nombre y Firma)</b>	<b>Aprobado (Nombre y Firma)</b>
<b>Fecha de Aprobación</b>	<input type="text"/>

	<b>REGISTRO DE DEVOLUCIONES DIARIAS</b>				FECHA	Código: F LO 009
					No. DE REGISTRO	Fecha modificación: Marzo/2011
						Versión: 1.0
No. FACTURA	No. DEVOLUCIÓN	CLIENTE	PRODUCTO	CANTIDAD	CAUSAL	
FIRMA Y SELLO DE APROBACIÓN DEL COORDINADOR LOGÍSTICO			OBSERVACIONES			



FICHA TECNICA DE PRODUCTO


Código: F LO 010  
Fecha modificación:  
Marzo/2011  
Versión: 1.0

NOMBRE DEL PRODUCTO		REF. PRODUCTO
DESCRIPCIÓN FÍSICA		
COMPOSICIÓN		
CARACTERÍSTICAS FÍSICOQUÍMICAS		
CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS		
FORMA DE USO		
EMPAQUE Y PRESENTACIÓN		
VIDA ÚTIL		
CONTROLES ESPECIALES DURANTE ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE		

	<b>REPORTE DE PROMOCIONES</b>			<b>FECHA</b>	Código: F LO 012
				<b>No. REPORTE</b>	Fecha modificación: Marzo/2011
					Versión: 1.0
PRODUCTOS EMPLEADOS		CANTIDAD DE PRODUCTO	CANTIDAD DE PROMOCIONES	DESCRIPCIÓN DE LA PROMOCIÓN	OBSERVACIONES
REF. PRODUCTO	NOMBRE				
NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN ELABORO		FIRMA Y SELLO COORDINADOR LOGÍSTICO		FIRMA Y SELLO GERENTE COMERCIAL	





		<b>INGRESO DE TERCEROS Y SOLICITUD DE CRÉDITO</b>			F CC 017	
Fecha solicitud:		Día	Mes	Año	Día de visita vendedor	
<input type="checkbox"/> Ingreso nuevo		<input type="checkbox"/> Nueva sucursal v/o punto de envío		<input type="checkbox"/> Solicitud de Crédito		<input type="checkbox"/> Actualización datos
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>						
Número identificación:			Tipo identificación: <input type="checkbox"/> C.C <input type="checkbox"/> C.E <input type="checkbox"/> NIT			
Tipo de contribuyente: <input type="checkbox"/> Persona jurídica <input type="checkbox"/> Persona natural						
Razón social (Para persona jurídica):						
Apellidos y nombres (Para persona natural):						
Nombre establecimiento:						
Código actividad económica (CIIU):			Clase tercero <input type="checkbox"/> Cliente <input type="checkbox"/> Proveedor <input type="checkbox"/> Empleado <input type="checkbox"/> Accionista			
Representante legal:				Cédula:		
Contacto:						
Dirección:						
Ciudad:		Teléfonos:			Fax:	
Dirección correo electrónico:						
Código vendedor:			Nombre:			
Local: <input type="checkbox"/> Própio <input type="checkbox"/> Arrendado		Nombre arrendador:			Teléfono:	
<b>CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN CLIENTE (Uso exclusivo Centro de Acopio FARO)</b>						
Zona:		Tamaño: <input type="checkbox"/> Grande <input type="checkbox"/> Mediano <input type="checkbox"/> Pequeño		Sector económico:		
<b>PARÁMETROS FACTURACIÓN (Uso exclusivo Centro de Acopio FARO)</b>						
Grupo de descuentos:			Lista de precios:			
<b>INFORMACIÓN TRIBUTARIA PROVEEDOR</b>						
Categoría impositiva: <input type="checkbox"/> Régimen común <input type="checkbox"/> Régimen simplificado <input type="checkbox"/> Gran Contribuyente - Resolución No. <input type="checkbox"/> Autoretenedor - Resolución No.						
Actividad ICA No.:			Tarifa:			
<b>FORMA DE PAGO</b>						
<input type="checkbox"/> Contado		<input type="checkbox"/> Crédito	Días: _____	Cupo: _____	<input type="checkbox"/> Anticipado	
% Descuento Financiero:		A	Días			
<p>Autorizo expresa e irrevocablemente al Centro de Acopio FARO, o a quien sea en el futuro el acreedor del crédito, para consultar y reportar en cualquier tiempo, en Datacredito o en cualquier otra central de información de riesgo, toda la información relevante para conocer mi desempeño como deudor. Además certifico que toda la información consignada en este documento es cierta.</p>				<p>_____</p> <p>Firma Representante Legal y sello</p>		
<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>						
DOCUMENTO	INGRESO		CRÉDITO	PROVEEDOR	CONTROL	
	P. Natural	P. Juridica				
▪ FOTOCOPIA CEDULA DEL REPRESENTANTE LEGAL	X	X(Opc)	X	X		
▪ FOTOCOPIA DEL RUT (Cuando se ejerce actividad comercial)	X	X	X	X		
▪ CERTIF. CONSTITUCIÓN Y GERENCIA, CON EXPEDICIÓN NO MAYOR A 30 DÍAS			X	X		
▪ DOS REFERENCIAS BANCARIAS POR ESCRITO			X	X		
▪ DOS REFERENCIAS COMERCIALES POR ESCRITO			X	X		
▪ DECLARACIÓN DE RENTA DEL AÑO INMEDIATAMENTE			X	X		
▪ ESTADOS FINANCIEROS			X	X		
▪ FORMATO DE TRANSFERENCIA ELECTRÓNICA				X		
▪ LOGO EN MEDIO MAGNÉTICO Y RESEÑA HISTÓRICA				X		
▪ FICHA TÉCNICA				X		
Vo.Bo. Comercial:	Fecha de ingreso al sistema: / /			Responsable:		
Crédito aprobado: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Fecha aprobación:		Responsable:			
Observaciones:						



REPORTE DE NOVEDADES DE CLIENTES

F CO 018

Fecha		Funcionario Centro de Acopio FARO	
-------	--	-----------------------------------	--

Nombre de Cliente \_\_\_\_\_ Nit. \_\_\_\_\_

Nombre funcionario \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

**NOVEDAD**

NIT \_\_\_\_\_

TELÉFONO \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN \_\_\_\_\_

RAZÓN SOCIAL \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES**

NOTA:

- ANEXAR ESTE FORMATO A LA FACTURA O PEDIDO PARA SER TRAMITADA EN FACTURACIÓN.

CÓD.	CAUSALES DE DEVOLUCION	COD	CAUSALES DE DEVOLUCION
01	ORDEN DE COMPRA ERRADA (la orden de compra anexa no corresponde a la factura)	15*	FECHA DE VCTO NO ACEPTADA (El producto tiene fecha de vcto mayor a 3 meses ( pero no es aceptada por el cliente-Bogotá)
02	ORDEN DE COMPRA VENCIDA (la orden de compra anexa esta vencida)	17	CAMBIO REFERENCIA (el cliente pidió la referencia equivocada o al recibirla decide cambiarla)
03	PRODUCTO NO ACEPTADO (el producto está incluido en la orden de compra pero el cliente dice que no lo ha pedido)	18	CAMBIO DE PROVEEDOR (al entregar el cliente manifiesta haber comprado a otro proveedor)
03a	ORDEN NO EXISTE EN EL SISTEMA (Orden de compra finalizada o el cliente argumenta no tenerla en el sistema)	20	DEVUELTO POR ERROR (La devolución la hace el cliente por equivocación)
03b	NO ACEPTADO POR STOCK	21*	INCUMPLIMIENTO DE HORARIO (no se entregó en la fecha u hora requerida por el cliente)
03c	NO ACEPTADO POR UNIDAD DE EMPAQUE (La presentación o unidad de empaque no es la requerida por el cliente)	21c	INCUMPLIMIENTO DE HORARIO (Pedido no facturado a tiempo)
04	SIN ORDEN DE COMPRA (no se anexó orden de compra a la factura)	22	SIN PLATA (El cliente manifiesta no tener plata al momento de la entrega)
05	PRODUCTO AVERIADO EN EL PUNTO (averiado por almacenamiento o manipulación incorrecta por parte del cliente)	23	PRODUCTO VENCIDO EN PUNTO (vencido en poder del cliente por baja rotación)
06	PRODUCTO AVERIADO AL ENTREGAR (averiado por manipulación incorrecta al hacer la entrega)	25	CAMBIO CANTIDAD (al entregar el cliente decide cambiar la cantidad)
07	PRODUCTO AVERIADO EN EL TRANSPORTE (averiado por manipulación incorrecta en el transporte)	28	PEDIDO REPETIDO (el cliente manifiesta ya haber recibido el pedido)
08*	PRODUCTO VENCIDO (el producto se despacho estando vencido)	29	ERROR EN LA ENTREGA (entrega de cantidades y/o referencias equivocadas por parte del transportador)
08b	SIN FECHA VCTO (el producto se despacho sin fecha de vcto o con fecha borrosa)	32	CAMBIO DIA DE ENTREGA (cliente solicita se le entregue en otra fecha)
08c	PROXIMO A VENCERSE (el producto despachado tiene fecha de vcto inferior a 3 meses)	33	POR PRECIO (cliente argumenta que el precio del producto es muy alto)
10	MAL TOMADO EL PEDIDO (Cantidad y/o ref. diferente a la pedida por el cliente)	35	PRODUCTO NO CODIFICADO (el código del producto no existe en la base de datos del cliente)
11	MAL FACTURADO (cantidad y/o ref. facturada diferente al pedido)	36	PRODUCTO NO AUTORIZADO (el cliente no tiene autorización para distribuir el producto o la negociación no está vigente)
12a	MAL DESPACHADO / CANT. O REF. ERRADA	37	SIN PIN DE SEGURIDAD
12b	MAL DESPACHADO / AVERIADO, SIN ETIQUETA O ESTAMPILLA O MALA PRESENTACION	38	PRODUCTO EN MAL ESTADO (al ser revisado por el cliente se determinó que no es apto para consumo)
12c	MAL DESPACHADO / REF. NO ENVIADA	40	PRODUCTO NO SOLICITADO POR EL CLIENTE (el cliente manifiesta no haber hecho el pedido)
14	CODIGO DE BARRAS ERRADO (el código del producto es diferente en la base de datos del cliente)	41	DEVOLUCION CONDICIONADA (el cliente no acepta el pedido debido a que no se le recibe una devolución anterior)
15	PRESENTACION NO ACEPTADA (El producto esta en buen estado pero el cliente no acepta esa presentación)		

Firma y sello del cliente











RUTERO SEMANAL DE VISITA A CLIENTES

VENDEDOR		SEMANA DEL						AL						No. REPO			
No	LUNES	D	M	A	MARTES	D	M	A	MIÉRCOLES	D	M	A	JUEVES	D	M	A	VIER
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	
23																	
24																	
25																	






	<b>REGISTRO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b>				Código: F CO 027		
					Fecha modificación: Marzo/2011		
					Versión: 1.0		
PROVEEDOR	NIT	FECHA	D	M	A		
<b>CRITERIOS</b>		<b>ELEMENTOS</b>			<b>CALIFICACIÓN**</b>		
Información General	A.	Registro de Constitución *					
	B.	Domicilio					
	C.	Certificaciones					
Información Financiera	A.	Estados Financieros					
		* Balance					
		* Estado de Resultados					
		* Flujos de Caja					
Información Comercial	B.	Referencias Bancarias					
	A.	Cliente					
	B.	Tipos de Negocio					
Características del Producto	C.	Tiempos de Entrega					
	A.	Sistema y Estándares de Calidad					
	B.	Disponibilidad de Producto					
	C.	Tipos de Control					
	A.	Ofrece Asesoría					
	B.	Servicio Postventa					
	C.	Garantías					
	D.	Mantenimiento					
		<b>TOTAL</b>					
<b>OBSERVACIONES</b>							

\* Requisito obligatorio

\*\* Se califica de 1-5, siendo 5 la condición optima

	<b>INFORME DE CALIFICACION DE PROVEEDORES</b>										Código: F CO 028		
											Fecha modificación: Marzo/2011		
											Versión: 1.0		
PROVEEDOR		DIRECCIÓN											
PERIODO DE EVALUACIÓN		DESDE	D	M	A	HASTA	D	M	A	TELÉFONO			
<b>CRITERIO</b>		<b>ÍTEM CALIFICADO</b>		<b>PARTICIPACIÓN DEL ÍTEM</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>OBSERVACIONES</b>					
<b>PESO</b>	<b>NOMBRE</b>												
40%	CALIDAD DEL SERVICIO	Cumplimiento		35%									
		Tiempo de entrega		35%									
		Comunicaciones		10%									
		Atención de reclamos		20%									
40%	CALIDAD DEL PRODUCTO	Conformidad		50%									
		Desempeño		50%									
10%	CALIDAD PERSONAL	Competencia		60%									
		Cortesía		40%									
10%	CALIDAD COMERCIAL	Precio		30%									
		Forma de pago		40%									
		Garantías		30%									
		<b>CALIFICACIÓN</b>											

1-El cumplimiento del proveedor es del 0%

2-El cumplimiento del proveedor es del 1% al 20%

3-El cumplimiento del proveedor es del 21% al 60%

4-El cumplimiento del proveedor es del 61% al 80%

5-El cumplimiento del proveedor es del 81% al 100%

<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN</b>	
<b>4 - 5</b>	Confiable
<b>3</b>	Condicional - Requiere Plan de Mejora
<b>1 - 2</b>	No Confiable - No aceptable

CONSECUTIVO

Bucaramanga, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011

Señores  
(Nombre Proveedor)  
(Dirección)  
Ciudad

Apreciados Señores:

Como parte fundamental de nuestro sistema de control de proveedores, queremos darle a conocer el resultado de la última evaluación, la cual se realizó sobre las requisiciones de producto ([servicio, si no es de producto](#)) efectuadas durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 30 de junio de 20XX. ([Depende del período evaluado](#))

Esta evaluación busca el mejoramiento continuo por ambas partes y el excelente desempeño en las relaciones proveedor – cliente.

Cualquier información adicional que consideren importante, con mucho gusto se la suministraremos.

Agradecemos su atención.

Cordialmente,

[Nombre del Evaluador]  
[Cargo]  
Tel.  
[email:](#)

F CO 029







	<b>LISTA DE CONTEO</b>			<b>FECHA</b>		Código: F LO 033		
				<b>No. REPORTE</b>		Fecha modificación: Marzo/2011		
						Versión: 1.0		
REFERENCIA	PRODUCTO	MARCA	INVENTARIO					
			SISTEMA	CONT. 1	CONT. 2	CONT. 3	FÍSICO	DIFERENCIA
FIRMA DE VERIFICACIÓN				FIRMA Y SELLO COORDINADOR LOGÍSTICO				







**RELACION DE PAGO A LOS TRANSPORTADORES**

Código: F AD 038  
 Fecha modificación:  
 Marzo/2011  
 Versión: 1.0

PAGO DEL	D	M	A	HASTA		D	M	A	NUMERO DE FORMULARIO	
				TON	m3					
<b>NOMBRE DEL TRANSPORTADOR</b>										
<b>TOTAL</b>										
FIRMA Y SELLO COORDINADOR LOGÍSTICO						NOMBRE Y FIRMA DEL ENCARGADO DE CAJA				



# Defensoría del Cliente

RECLAMOS DEL CLIENTE

F AD 039

La información contenida en este formato corresponde a los reclamos y/o sugerencias recibidas por la Defensoría del Cliente y que deben ser resueltas en un término máximo de 24 horas.

### Datos del Reclamo

Fecha del Reclamo:		Hora:		Reclamo No.:	
Nombre del Receptor:					
Medio:					

### Datos del Reclamante

Nombre del Reclamante:				
Establecimiento:				
Nit:		E-mail:		
Dirección:				
Teléfono:				
Ciudad:				

### Datos de la Queja

Información relevante sobre la queja

--

### Problema Encontrado

Fecha del Problema:		Información adicional
Problema recurrente?		
Categoría del Problema:		

### Evaluación de la Queja

Severidad	1	Gestionar mediante procedimiento de rutina
Impacto	1	Insignificante
Complejidad	1	Fácil resolución
Necesita acción inmediata?		
Posibilidad de acción inmediata?		
Probabilidad de compensación?		Valor \$
Procesos responsables:		

### Resolución de la Queja

Resolución requerida?		Responsable:	
Acción a tomar:		Valor \$	

**Solución Inmediata (Investigación o compromiso realizada por Defensoría del Cliente)**

--

### Evaluación de la Queja (Investigación dueño de proceso)

Acción Tomada	Fecha	Hora	Nombre	Observaciones
Acuse de recibo de la queja al reclamante				
Evaluación de la queja				
Investigación de la queja				
Solución de la queja				
Tiempo de Respuesta Reclamo				
Información al reclamante				
Corrección				
Corrección verificada				

Bucaramanga, día de mes de 201X

Señores  
NOMBRE CLIENTE  
Bucaramanga.

Respetado(a) señor(a):

En el Centro de Acopio para Tenderos FARO. estamos comprometidos con brindar un excelente servicio a nuestros clientes, siendo conscientes de que día a día debemos buscar nuevas y mejores formas de servir y ofrecer nuestro portafolio. Por tal motivo hoy queremos agradecerle sus comentarios los cuales han sido registrados en el Reclamo No. ##### permitiéndonos realizar el siguiente análisis:

*Explicación y solución al problema.*

Esperamos que los argumentos y soluciones frente a su reclamo hayan sido oportunos y coherentes con sus expectativas.

Por favor no dude en comunicarse con nosotros a través de los diferentes medios que hemos establecido para atender sus quejas, sugerencias y reclamos:

Línea telefónica  
Correo Electrónico

Cordialmente,

Nombre del Encargado de la defensoría del cliente  
Defensoría del Cliente  
Centro de Acopio para Tenderos FARO  
Tel.:  
e-mail:

## SU OPINIÓN ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS

Por favor tómese unos minutos y evalúe nuestro servicio

Fecha:

No.

### Señale el motivo de su visita

- Entrega de Producto     Cotización     Otro  
 Compra     Entrevista    Cual? \_\_\_\_\_

### Calificación del servicio recibido

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Saludo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amabilidad de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidad de la atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interés por sus necesidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claridad de la información entregada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Observaciones o sugerencias

---

---

---

---

### Si desea respuesta a su reclamo por favor registre sus datos

Nombre: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_  
Dir./Tel: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_

Gracias por su visita, deposite este volante en el BUZÓN DE SUGERENCIAS. Para cualquier sugerencia o comentario adicional por favor comuníquese con nuestra Línea de Defensoría del Cliente 244 11 51



F AD 041




### REGISTRO DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS

No. RECLAMO	FECHA	HORA	TIPO	MEDIO	ESTABLECIMIENTO	MOTIVO	DESCRIPCIÓN DEL RECLAMO	RES



### REGISTRO DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS

EVALUACIÓN DE LA QUEJA						INVESTIGACIÓN DE LA QUEJA		RESOLUCIÓN DE LA QUEJA				INFOR
FECHA	SEVERIDAD	IMPACTO	COMPLEJIDAD	PC	VALOR	FECHA	RESPONSABLE	FECHA	REQUERIDA	ACCIÓN A TOMAR	VALOR	FE

	<b>REGISTRO DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS</b>		Código: F AD 042		
			Fecha modificación: Marzo/2011		
			Versión: 1.0		
			Pagina 3 de 3		
CORRECCIÓN DEL PROBLEMA		VERIFICACIÓN DE LA CORRECCIÓN		CIERRE DEL RECLAMO	
FECHA	RESPONSABLE	FECHA	RESPONSABLE	FECHA	RESPONSABLE



**INDICADORES DE GESTIÓN**

F AD 043

<b>1. NOMBRE</b>		<b>2. CÓDIGO</b>	
3. PROCESO		4. DEPENDENCIA	
5. OBJETIVO DE CALIDAD			
6. OBJETIVO DEL INDICADOR			
7. INTERPRETACIÓN			
8. ESTRUCTURA DE LA FORMULA			
9. DEFINICIÓN DE VARIABLES			
10. UNIDAD DE MEDIDA		11. ESTÁNDARES	
		12. NORMA QUE ESTABLECE EL ESTANDAR	
		11.1 POTENCIALIDAD	
		11.2 CAPACIDAD MÁXIMA	
		11.3 PROMEDIO	
		11.4 OTRO	
13. DEFINICIÓN EN EL TIEMPO (FRECUENCIA)			
DIARIA	<input type="checkbox"/>	SEMANAL	<input type="checkbox"/>
SEMESTRAL	<input checked="" type="checkbox"/>	ANUAL	<input type="checkbox"/>
		QUINCENAL	<input type="checkbox"/>
		OTRA	<input type="checkbox"/>
		MENSUAL	<input type="checkbox"/>
		BIMESTRAL	<input type="checkbox"/>
		TRIMESTRAL	<input type="checkbox"/>
14. DEFINICIÓN EN EL ESPACIO			
15. NIVEL DE APLICACIÓN DEL INDICADOR			
ESTRATÉGICO	<input checked="" type="checkbox"/>	FUNCIONAL	<input type="checkbox"/>
		OPERATIVO	<input type="checkbox"/>
16. CRITERIOS DE ANÁLISIS			
EFICIENCIA	<input checked="" type="checkbox"/>	EFICACIA	<input type="checkbox"/>
		EFFECTIVIDAD	<input type="checkbox"/>
17. ORIGEN DE LA INFORMACIÓN (DEPENDENCIA)			
NUMERADOR			
DENOMINADOR			
DATO			
18. SISTEMA DE INFORMACIÓN			
NUMERADOR			
DENOMINADOR			
DATO			
19. USUARIO DEL INDICADOR			
GERENTE GENERAL	<input checked="" type="checkbox"/>	DEPENDENCIA	<input type="checkbox"/>
GERENTE ACTIVO Y FINANCIERO	<input checked="" type="checkbox"/>		
DIRECTOR DE ÁREA	<input checked="" type="checkbox"/>		
COORDINADOR DE CALIDAD			
20. ELABORADO POR:		21. RESPONSABLE	
22. FECHA DE ELABORACIÓN:		23. FECHA ULTIMA REVISIÓN:	

	<b>APERTURA DE NO CONFORMIDADES</b>				Código: F AD 044	
					Fecha modificación: Marzo/2011	
					Versión: 1.0	
<b>FECHA DE APERTURA</b>	D	M	A	<b>CONSECUTIVO DE NO CONFORMIDAD</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>						
¿Qué sucede?						
¿Qué actividad la origina?						
¿En que proceso se origina?						
¿Cuándo?						
¿A quienes afecta?						
Observaciones						
<b>Dimensión del problema (Descripción de datos y hechos del área y del proceso)</b>						
<b>Solución Inmediata</b> (Acción tomada por el responsable del proceso para solucionar el problema inmediatamente)						
<b>Análisis de Causas</b> (Descripción de las causas que generaron la no conformidad)						
<b>ACCIÓN TOMADA</b>						
<b>CORRECTIVA</b>		<b>PREVENTIVA</b>		<b>No</b>		<b>F AD 006 No</b>
<b>PROCESO QUE ABRE LA NO CONFORMIDAD</b>				<b>PROCESO que recibe la no conformidad</b>		



	<b>REVISION A LA INFRAESTUCTURA DE LA COMPAÑÍA</b>				Código: F AD 048
					Fecha modificación: Marzo/2011
					Versión: 1.0

FECHA	D	M	A	ÁREA REVISADA				
Revise cada uno de los siguientes aspectos en las instalaciones del área, marcado la casilla correspondiente con <b>X</b> (Optimo, Bueno, Regular, Malo), de acuerdo al estado encontrado.								
CRITERIO				O	B	R	M	ANOMALÍAS ENCONTRADAS
CANALES								
ELECTRICIDAD								
<b>HUMEDAD EN:</b>								
EN BAÑOS								
PAREDES								
TECHOS								
PISOS								
<b>ASEO EN:</b>								
PISO								
LÁMPARAS								
ESTANTERÍA								
ESTIBAS								
<b>OFICINAS</b>								
SILLAS, MUEBLES								
SIFONES								
ESTIBAS								
<b>ELEMENTOS ATENCIÓN DE EMERGENCIAS:</b>								
ACCESO EXTINTORES								
GABINETE CONTRA INCENDIOS								
CAMILLAS								
BOTIQUÍN								

OBSERVACIONES: <i>(Incluya acciones tomadas sobre las anomalías encontradas)</i>	
Revisión realizada por:	FIRMA

		<b>REPORTE DE ARREGLOS LOCATIVOS Y DE OFICINA</b>				Codigo: F AD 049		
						Fecha modificación: Marzo/2011		
						Versión: 1.0		
<b>FECHA</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>FUNCIONARIO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL DAÑO</b>								
<b>ARREGLADO</b>		<b>SUSTITUIDO</b>		<b>ESTADO</b>				
<b>REALIZADO POR</b>					<b>FACTURA No</b>			
<b>PROVEEDOR</b>					<b>FECHA</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
FIRMA JEFE DE ÁREA				FIRMA GERENTE ADMINISTRATIVO				

		<b>INSPECCIÓN DE SEGURIDAD</b>				Codigo: F AD 050	
						Fecha modificación: Marzo/2011	
						Versión: 1.0	
<b>FECHA</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>HORA</b>	<b>H</b>	<b>M</b>	<b>RESPONSABLE INSPECCIÓN</b>
<b>INSPECCIÓN</b>							
		Ofic. Logística	Bodega	Ofic. Administrativa	Observaciones		
Puertas							
Ventanas							
Candados							
Luces							
Computadores							
Impresoras							
Baños							
Alarma							
Grifos							
Neveras							
Hornos Micro							
Iluminación							

CÁMARAS/MONITORES/SENSORES							INSPECCIÓN Y ACCESOS				
1	2	3	4	5	6	7	Acceso Ofic Principal	Cerradura con llave	Puertas	Teléfono	Pasadores y Candados
8	9	10	11	12	13	14		Acceso Bodega			
15	16	17	18	19	20	21			Otras		
Observaciones											

Nombre y Firma	Nombre y Firma
----------------	----------------





## VINCULACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Código: F AD 052

Fecha modificación:

Marzo/2011

Versión: 1.0

Los documentos enumerados a continuación hacen parte de la carpeta de cada trabajador y deben permanecer actualizados.

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR										
Nombre			Apellidos							
C.C.	de		Edad	Cargo	Fecha Ingreso	D	M	A		
DOCUMENTOS				Vo. Bo.	PLAN DE INDUCCIÓN					Vo. Bo.
<b>Pre Ingreso</b>	Certificaciones laborales y Referencias Personales				Conocimiento de las instalaciones y presentación					
	Certificados de estudio				Misión y visión					
	Fotocopia del carné Manip. Alimentos			Fecha. Vencimiento	Valores Corporativos					
	Fotocopia del pasado judicial			Fecha. Vencimiento	Objetivos Corporativos					
	Fotocopia libreta militar				Historia de la compañía					
	Fotocopia de la cedula de ciudadanía			Numero	Estructura Organizacional					
	Requisición de Personal				Portafolio de Productos					
	Perfil Competente				Reglamento Interno de Trabajo					
	Visita Domiciliaria				Actividades de Bienestar					
	Hoja de vida				Salud Ocupacional					
<b>Contratación</b>	Numero Cuenta Nómina			Numero	Inducción Sistemas y Tecnología					
	Exámenes médicos de Ingreso				Inducción en procedimiento y funciones del cargo					
	Afilación a A.R.P.(Riesgos Prof.)			Fecha. Afilación						
	Afilación E. P. S. (Salud)			Fecha. Afilación						
	Afilación a A.F.P. (pensiones)			Fecha. Afilación						
	Afilación a Caja de compensación			Fecha. Afilación						
Contrato laboral			Fecha Fin Contrato							

Observaciones

Realicé entrega de los documentos que se relacionan y recibí conforme la anterior inducción al momento de ingreso a la Alianza de Empresarios y Comerciantes S.A.S.

\_\_\_\_\_  
FIRMA COLABORADOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA GERENTE ADMINISTRATIVO

		<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>				Código: F AD 053	
						Fecha modificación: Marzo/2011	
						Versión: 1.0	
<b>FECHA</b>	D	M	A	<b>PROCESO SOLICITANTE</b>		<b>ACTIVIDAD</b>	
<b>CARGO SOLICITADO</b>				<b>CONTRATO TEMPORAL</b>		<b>DURACIÓN</b>	Mes(es)
<b>NOMBRE DEL EVENTO O CAMPAÑA</b>							
(Se debe diligenciar esta información para requisiciones de personal de impulso o promotores)							
<b>CONTRATO DIRECTO</b>				<b>NUMERO DE PERSONAS A CONTRATAR</b>			
<b>CONDICIONES SALARIALES</b>							
<b>SALARIO BÁSICO</b>				<b>COMISIONES</b>		<b>DURACIÓN</b>	Mes(es)
<b>OTROS PAGOS</b>				<b>FECHA ESTIMADA DE INGRESO</b>	D	M	A
Si es cargo nuevo se debe adjuntar a esta solicitud el "Perfil Competente" y la Descripción del Cargo							
<b>SEGUIMIENTO Y CONTRATACIÓN</b>							
<b>RELACIÓN DE CANDIDATOS PRESELECCIONADOS</b>	<b>APTO</b>	<b>NO APTO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>				
<b>OBSERVACIONES</b>							

\_\_\_\_\_  
FIRMA JEFE DE AREA

\_\_\_\_\_  
FIRMA GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO



## PERFIL COMPETENTE

Código: F AD 054

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

### GENERALIDADES

Nombre del Cargo:			
Cargo al que reporta:		Cargos que le reportan:	
Fecha Elaboración			
Objetivo:			

### Funciones (Actividad-Objeto-Condición)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.

### Responsabilidades

Maquinaria y Equipo	
Información Confidencial	
Otra ( )	

### Condiciones de Trabajo

Condiciones Físicas	
Condiciones Ambientales	

\_\_\_\_\_  
Firma Trabajador

\_\_\_\_\_  
Firma de Gerente Administrativo

## MEMORANDO

CÓD.: F AD 055

DE : DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  
PARA :  
ASUNTO : ENTREGA DOTACIÓN  
FECHA :

Por medio del presente y dando cumplimiento al Art. 230 del código sustantivo del trabajo le hacemos entrega de los siguientes implementos para uso en sus labores como son:

LOGISTICA			COMERCIAL		
Cantidad	Descripción	Talla	Cantidad	Descripción	Talla
	Camisa oxford azul con logo			<b>VENDEDORES</b>	
	Chaqueta			Camisa oxford Blanca con logo	
	Camiseta Shirt con logo			Pantalón Azul oscuro en Drill	
	Pantalón en Jean azul con logo			Corbata	
	Cinturón de Seguridad			Conjunto pantalón -chaleco (2 negros y 1 azul oscuro)	
	Botas con puntera acero			Falda negra	
	Tapabocas			Blusa ( amarilla, blanca, verde)	
	Guantes			<b>EJECUTIVOS</b>	
	<b>IMPLEMENTOS</b>			Portafolio de Producto	
	Bayetilla			Maletín	
	Bisturí			Sello	

Ud. como empleado del Centro de Acopio para Tenderos. se compromete a mantenerlos en buen estado y darles un uso adecuado a los mismos; el incumplimiento de lo anterior estará violando el Art. 5 de nuestro reglamento de higiene y seguridad industrial y los Art. 3 y 13 del reglamento interno de trabajo.

A continuación se hace entrega de los equipos de Comunicación

REFERENCIA	DETALLE	Nota aclaratoria
ALIAS		<ol style="list-style-type: none"><li>Estos equipos son de Uso Exclusivo para actividades de la compañía</li><li>Cada equipo cuenta con un plan de Minutos determinado; por ende el valor correspondiente al tiempo que sobrepase dicha cobertura lo asumirá el trabajador y será descontado por nomina</li><li>En caso de extravió o perdida, el trabajador se responsabiliza de todos los tramites correspondientes y asumirá el valor de reposición si este se genera</li><li>Una vez se retire de la compañía debe hacer entrega del equipo con sus respectivos accesorios</li><li>el trabajador debe velar por el cuidado del equipo ya que el mantenimiento por mal uso, será descontado al trabajador</li></ol>
IMEI		
SERIAL		
SIMCARD		
MODELO		
FLOTA		
ID		
TELEFONO		
ACTIVACION		
PLAN		

Recibí conforme C.C. No. \_\_\_\_\_



## AUTORIZACIÓN DE DESCUENTO

F AD 056

Bucaramanga,  de  de  2011

Señores  
Centro de Acopio para Tenderos FARO  
Ciudad

Yo, , mayor de edad con domicilio y residencia en  identificado(a) con cédula  expedida en , en mi condición de trabajador del Centro de Acopio para Tenderos FARO., expresamente autorizo para descontar de mi salario y/o prestaciones sociales que se causen durante la relación laboral o la terminación de ésta, la suma de \$  en  cuotas  de \$  por  concepto:

<input type="text"/>
<input type="text"/>

En señal de aceptación del contenido del presente escrito, firmo el día  de  de  2011 en la ciudad de

Atentamente,

FIRMA:

NOMBRE:

IDENTIFICACIÓN:  de



### REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES

CIUDAD Y FECHA : \_\_\_\_\_ NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_

RESPONSABLE : \_\_\_\_\_ HORA: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:**

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	C.C.	CARGO	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

\_\_\_\_\_  
FIRMA GERENTE ADMINISTRATIVO

\_\_\_\_\_  
FIRMA FACILITADOR

Fecha: \_\_\_\_\_

FUNCIONARIO: \_\_\_\_\_ DEPTO: \_\_\_\_\_

Período de ausencia: Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

**Motivo de la ausencia:**

Descuento por ausencia no justificada \_\_\_\_\_ días     Remunerado     No Remunerado

\_\_\_\_\_  
Firma Jefe de Área

\_\_\_\_\_  
Firma Gerente Administrativo

- Entregar totalmente diligenciado al área de personal con un día de anticipación



# PAZ Y SALVO

F AD 060

## NOMBRE DEL EMPLEADO

CEDULA: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

FECHA DE RETIRO:

DD	MM	AA

DEPARTAMENTO	FIRMA RESPONSABLE	DEPARTAMENTO	FIRMA RESPONSABLE
ADMINISTRATIVO		LOGÍSTICO	
COMERCIAL		COMPRAS	
FINANCIERO		CRÉDITO Y CARTERA	

### OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_

### ENTREVISTA DE RETIRO

1. ¿Cuál fue el Motivo del retiro?
2. ¿Qué opinión tiene acerca de la Empresa?
3. ¿Qué opinión tiene acerca de su Jefe Inmediato?
4. ¿Cómo fue su relación con sus superiores inmediatos y con los Directivos de la Empresa?
5. ¿Qué sugerencias u objeciones tiene sobre los planes de bienestar social, ofrecidos por la empresa?
6. ¿Qué opinión tiene sobre las oportunidades de desarrollo laboral, profesional y personal al interior de la empresa?
7. ¿Cómo se dieron las relaciones interpersonales y actitudes de sus excompañeros de trabajo?
8. ¿Si la empresa le ofreciera reintegrarse, aceptaría?

\_\_\_\_\_  
Jefe Inmediato

\_\_\_\_\_  
Trabajador

	<b>CONTROL Y LIQUIDACIÓN DE TRABAJO SUPLEMENTARIO</b>												FECHA	Códig		
													d m a	Fech		
	<b>PLANILLA DE REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA ; HORAS EXTRAS, DOMINICALES, FESTIVOS Y RECARGOS NOCTURNOS</b>												DEPARTAMENTO	Marz		
													Vers			
NOMBRE Y APELLIDOS				IDENTIFICACIÓN				CARGO								
SALARIO BÁSICO								RECARGOS		HORAS EXTRAS						
FECHA	HORA ENTRAD	FIRMA TRABAJADO	FIRMA SUPERVISO	HORA SALIDA	FIRMA TRABAJADOR	FIRMA SUPERVISOR	Nocturno		Diurno		Hábiles		Dom/Fest		OBSERVA	
							Hábiles	Dom/Fest	Dom/Fest	Diur	Noc	Diur	Noc			
d/m/a							1	1	1	1	1	1	1			
d/m/a																
d/m/a																
d/m/a																
d/m/a																
d/m/a																
d/m/a																
d/m/a																
d/m/a																
d/m/a																
TIPO DE RECARGO				FORMULA DE LIQUIDACIÓN		HORAS A LIQUIDAR	TOTAL--->>>									
							VALOR TOTAL A LIQUIDAR									
Horas Extras Diurnas				/ 240 x 1,25 x		1	\$ -									
Horas Extras Nocturnas				/ 240 x 1,75 x		1	\$ -								Nombre y Firma del Empleado	
Recargos Nocturnos				/ 240 x 1,35 x		1	\$ -									
Domingales y Festivos				/ 240 x 1,75 x		1	\$ -									
H Ext. Noc. Dom/Fest				/ 240 x 2,0 x		1	\$ -								Firma del Gerente Administrativo	
H Ext. Diur. Dom/Fest				/ 240 x 2,5 x		1	\$ -									
Rec. Noc. Dom/Fest				/ 240 x 2,1 x		1	\$ -									
<b>VALOR TOTAL A PAGAR</b>							\$ -								Firma del Supervisor	

Centro de Acopio para Tenderos FARO  
Carrera 19 # 35 – 02, Oficina: 302, Bucaramanga

### ACTA DE DESCARGOS

NOMBRE DEL FUNCIONARIO: \_\_\_\_\_

IDENTIFICACIÓN: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

MOTIVO DE LLAMADA DE ATENCIÓN:

DESCARGOS:

\_\_\_\_\_  
C.C.  
TRabajador

\_\_\_\_\_  
GERENTE ADMINISTRATIVO

\_\_\_\_\_  
TESTIGO

F AD 062



## INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

Código: F AD 063

**NOMBRE DEL NUEVO FUNCIONARIO:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** \_\_\_\_\_  
**ÁREA:** \_\_\_\_\_  
**JEFE INMEDIATO:** \_\_\_\_\_

La inducción al puesto de trabajo hace referencia al proceso de acomodación y adaptación del nuevo funcionario al cargo, esto incluye aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia, su misión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la compañía; esta inducción es responsabilidad del jefe inmediato.

Para facilitar la ejecución de este proceso, se debe diligenciar la lista de chequeo descrita a continuación.

ACTIVIDAD	SI	NO	OBSERVACIONES
Fue recibido por su jefe inmediato			
Fue presentado en las oficinas			
<b>Obtuvo orientación sobre sus funciones y responsabilidades</b>			Confirmación del conocimiento del procedimiento a aplicar
Se le indico el lugar de trabajo y se entregaron elementos necesarios			
Se entrego un inventario de los equipos, materiales e información de la cual será responsable			
Se explico cual es manejo adecuado del lugar de trabajo equipos y material			
Se explico procedimiento para solicitar elementos de oficina cuándo lo requiera.			
Se le suministro lista con nombre, cargo, ubicación y extensión de las personas que trabajan en la dependencia			
Se explico cual es el conducto regular para tratar asuntos laborales y personales			
Se asigno un compañero de trabajo como tutor en el proceso de adaptación al cargo.			

**ME RESPONSABILIZO DEL DESEMPEÑO DEL FUNCIONARIO A MI CARGO Y TENGO PLENO CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES, A SI COMO DE SUS COMPETENCIAS TECNICAS, PERSONALES Y PROFESIONALES.**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe Inmediato**



**REGISTRO Y EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN**

Código: F AD 064
Fecha: Marzo/2011
Versión: 1.0
Página 1 de 4

NOMBRES Y APELLIDOS \_\_\_\_\_

IDENTIFICACIÓN: \_\_\_\_\_ PROCESO: \_\_\_\_\_

CAPACITACIÓN: \_\_\_\_\_

INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_

FECHA INICIO CAPACITACIÓN: D \_\_\_ M \_\_\_ A \_\_\_

FECHA TERMINACIÓN CAPACITACION: D \_\_\_ M \_\_\_ A \_\_\_

No. DE HORAS: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES**

Este formato busca evaluar la pertinencia y efectividad de la capacitación que Usted recibió. No existen respuestas correctas o incorrectas, sólo se desea conocer su opinión sincera sobre cada frase. Por favor lea atentamente cada afirmación y señale con una (X) según su opinión así:

Escala	Concepto
4	Totalmente de acuerdo: afirmación válida de manera plena, sin excepciones.
3	De acuerdo: aseveración verdadera, con pocas excepciones no relevantes.
2	Medianamente de acuerdo: afirmación válida parcialmente.
1	Totalmente en desacuerdo: afirmación no válida en este caso.

ITEM	4	3	2	1
1. El curso cumplió con los objetivos de aprendizaje esperado por Usted.				
2. Los contenidos vistos fueron novedosos para Usted.				
3. Los contenidos tratados en el curso son aplicables en sus tareas actuales, permitiendo mejorarlas.				
4. El tiempo programado para el curso permitió desarrollar el contenido propuesto.				
5. El tiempo estipulado para el curso fue el apropiado				
6. Considero que ésta capacitación contribuye en mi formación integral.				
7. Esta capacitación ha sido valiosa para la labor que desempeño en la Empresa.				
8. Los temas tratados en la capacitación, apuntan a mejorar las debilidades que yo presento en el ejercicio en mis laborales.				
9. Puedo suministrar información a cualquier compañero, acerca del tema tratado en la capacitación.				
10. La capacitación busca mejorar los servicios que yo presto a la organización.				
11. Los temas recibidos en la capacitación, hacen que me sienta más seguro en mi trabajo.				



**REGISTRO Y EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN**

**Código: F AD 064**

**Fecha: Marzo/2011**

**Versión: 1.0**

**Página 2 de 4**

12. El proceso de capacitación recibido, contribuyó al mejoramiento de los conocimientos y aclaró dudas del tema en cuestión.				
13. Los contenidos de la capacitación, tienen relación directa con los temas de mi interés ocupacional.				
14. La capacitación afianzó mis conocimientos acerca del tema.				
15. Este tipo de capacitaciones debería realizarse de manera más frecuente.				

Rendimiento docente. Para este fin se pide que considere la siguiente escala conceptual:

<b>Escala</b>	<b>Concepto</b>
4	Excelente: el (la) facilitador(a) superó los niveles de calidad esperados.
3	Bien: el (la) facilitador(a) cumplió con los niveles de calidad esperados.
2	Regular: el (la) facilitador(a) demostró parcialmente sus competencias.
1	Mal: el (la) facilitador(a) no cumplió con las expectativas del curso.

Si fue más de un facilitador, identifíquelo y coloque para cada uno de ellos, en la respectiva área a evaluar la nota (escala) que usted estima adecuada según los conceptos señalados más arriba. Si es uno sólo, señálelo en el número 1.

<b>Áreas a evaluar</b>	<b>Facilitador 1</b>	<b>Facilitador 2</b>	<b>Facilitador 3</b>	<b>Facilitador 4</b>
Contenidos enseñados				
Dominio de los contenidos				
Metodología aplicada				
Espacios de participación				
Ejemplificación de los contenidos				
Clases animadas y motivadoras				
Calificación global del relator				

Señale otros aspectos que usted estima relevantes dejar expresados acerca del desempeño del o los facilitadores durante el desarrollo del curso:



**REGISTRO Y EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN**

**Código: F AD 064**

**Fecha: Marzo/2011**

**Versión: 1.0**

**Página 3 de 4**

**EVALUACIÓN EXCLUSIVA PARA EL JEFE INMEDIATO** *(Este espacio debe ser diligenciado en un tiempo no mayor a dos meses, después de haber concluido la capacitación).*

Ítem	Si (3.1-5.0)	No (1.0-3.0)
1. Considera Usted que durante este tiempo, el funcionario ha mostrado la efectividad de la capacitación en sus labores asignadas?		
¿Por qué? (Evidencia de la respuesta, comparación entre antes y después de la capacitación):		
2. ¿El curso impartido ha mejorado los conceptos técnicos del evaluado?		
¿Por qué? (Evidencia de la respuesta, comparación entre antes y después de la capacitación):		
3. ¿Existe aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos?		
¿Por qué? (Evidencia de la respuesta, comparación entre antes y después de la capacitación):		
4. ¿La calidad del trabajo del evaluado ha mejorado?, ¿han disminuido los errores?		
¿Por qué? (Evidencia de la respuesta, comparación entre antes y después de la capacitación):		
5. ¿Recomendaría este curso para más personas de la organización?		
¿Por qué? ¿A quiénes?		

**OBSERVACIONES:**

---



---



---



REGISTRO Y EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Código: F AD 064

Fecha: Marzo/2011

Versión: 1.0

Página 4 de 4

---

---

---

---

---

---

---

COMPROMISOS: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

## ANEXO 79. COTIZACIÓN SISTEMA DE MONITOREO.

Bucaramanga, 18 de febrero de 2011

**Señor (es)**  
**PRETIC**  
**Ciudad**

Apreciado usuario.

**SEGURIDAD DOSSI & CIA LTDA**, empresa que cuenta con 17 años de experiencia en la prestación de servicios de seguridad electrónica en Estados Unidos y más de 11 años de presencia en el mercado **COLOMBIANO**, pone a disposición suya y de su empresa su portafolio de Servicios en Seguridad Electrónica Monitoreada, en el cual encontrará una amplia gama de posibilidades que le brindarán confianza y tranquilidad.

Contamos con procesos de certificación de Calidad derivados del **Alto Grado de Especialización** de nuestro servicio; nuestra misión es prestar servicios integrales de seguridad a través de sistemas monitoreados durante las 24 horas del día, los 365 días del año, por nuestra infraestructura tecnológica de nivel nacional, contamos con una sólida red de servicios teniendo enlazadas todas nuestras centrales de monitoreo, eliminando de esta manera las posibilidades de fallas técnicas, convirtiéndonos en una compañía líder en Colombia por contar con centrales y grupos de apoyo y respaldo propias distribuidas e interconectadas a lo largo de nuestra geografía en ciudades como: **BOGOTÁ, BUCARAMANGA, CALI, MANIZALES, ARMENIA Y PEREIRA.**

Como complemento al sistema de monitoreo, manejamos el servicio **V.I.P** – Verificación Inmediata Personalizada– conformado por nuestro grupo de reacción motorizado, atento para actuar en cualquier punto de la ciudad, en un lapso de tiempo mínimo, quienes están intercomunicados por sistema Avantel y GPS, además de la permanente comunicación con la Red de Apoyo de la Policía Nacional Rapso.

Finalmente y con él ánimo de ser su aliado estratégico, le ofrecemos la última tecnología en equipos y dispositivos gracias a la alianza comercial con **ADEMCO, DSC, ROKONET Y NAPCO**, los cuales son los principales fabricantes en el mundo de sistemas electrónicos de seguridad, además del equipo humano altamente calificado y capacitado que respalda la operación.

Es para nosotros motivo de orgullo el contar con ustedes como aliados y el permitirnos

prestarles servicios de alta calidad que harán que su inversión en **SEGURIDAD** sea un elemento muy representativo en el logro de sus objetivos.

Permítanos ampliarle esta información a través de nuestros asesores de seguridad, de la Gerencia Operativa en el teléfono 6573922 ext. 127 o Cel. 3113440220 y de nuestra página web [www.dossi.com](http://www.dossi.com)

**Su Tranquilidad es nuestro compromiso!**

Cordialmente,

**XIMENA ROMAN**  
**Analista de Seguridad**  
**Cel. 3113511886 - 3167507746**  
**Fijo 6573922 Ext. 7127**

**PROPUESTA COMERCIAL EQUIPOS DE SEGURIDAD EN COMODATO**

• **MONITOREO ALARMA**

<b>CANTIDAD</b>	<b>ITEMS</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
1	PANEL ESPECIAL	0	0
1	TECLADO ESPECIAL	0	0
1	BATERÍA	0	0
1	TRANSFORMADOR	0	0
3	SUICHE MAGNÉTICO PLÁSTICO	0	0
3	SENSORES DE MOVIMIENTO	0	0
1	BOTÓN DE PÁNICO FIJO	0	0
45	METROS DE CABLE	0	0

**LA INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE SEGURIDAD \$ 0**  
**Se cancelan 3 meses de monitoreo anticipado \$210.000**

**Valor de monitoreo mensual \$ 70.000**

**CABLE ADICIONAL 1500 MT**  
**CANALETA 4500 TRAMO DE 2 MTS**

**Nota precios no incluyen IVA 1,6%**

<b>SERVICIOS INCLUIDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo 24 Horas</li> <li>• Reaccion Motorizada (Áreas Cobertura)</li> <li>• Llamada a la PONAL</li> <li>• Llamada Bomberos</li> <li>• Llamada Medica</li> <li>• Soporte Técnico 24 Horas</li> <li>• Mantenimientos preventivos y Correctivos</li> <li>• Portal Usuario</li> </ul>
----------------------------	---

## ANEXO 80. CONSUMO MENSUAL Y ANUAL DE ENERGÍA.

MES	COMPUTADOR		MULTIFUNCIONAL		TELÉFONO		BOMBILLOS		CONSUMO ANUAL (KW)	TARIFA (\$/KW)	VALOR ANUAL DEL CONSUMO
	Nº	Consumo (w)	Nº	Consumo (w)	Nº	Consumo (w)	Nº	Consumo (w)			
jul-11							4	108000	648	\$402.38	\$260,743.54
ago-11							4	108000			
sep-11							4	108000			
oct-11							4	108000			
nov-11							4	108000			
dic-11							4	108000			
ene-12							4	108000			
feb-12							4	108000	8556	\$416.87	\$3,566,720.49
mar-12	3	576000	2	36000	1	60000	6	162000			
abr-12	3	576000	2	36000	1	60000	6	162000			
may-12	3	576000	2	36000	1	60000	6	162000			
jun-12	3	576000	2	36000	1	60000	6	162000			
jul-12	3	576000	2	36000	1	60000	6	162000			
ago-12	3	576000	2	36000	1	60000	6	162000			
sep-12	3	576000	2	36000	1	60000	6	162000			
oct-12	3	576000	2	36000	1	60000	6	162000			
nov-12	3	576000	2	36000	1	60000	6	162000			
dic-12	3	576000	2	36000	1	60000	6	162000			
ene-13	7	1344000	3	54000	1	60000	6	162000			
feb-13	7	1344000	3	54000	1	60000	6	162000			
mar-13	7	1344000	3	54000	1	60000	6	162000			
abr-13	7	1344000	3	54000	1	60000	6	162000			
may-13	7	1344000	3	54000	1	60000	6	162000			
jun-13	7	1344000	3	54000	1	60000	6	162000			
jul-13	7	1344000	3	54000	1	60000	6	162000			
ago-13	7	1344000	3	54000	1	60000	6	162000			
sep-13	7	1344000	3	54000	1	60000	6	162000			
oct-13	7	1344000	3	54000	1	60000	6	162000			
nov-13	7	1344000	3	54000	1	60000	6	162000			
dic-13	7	1344000	3	54000	1	60000	6	162000			
ene-14	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000	24048	\$448.50	\$10,785,590.41
feb-14	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
mar-14	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
abr-14	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
may-14	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
jun-14	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
jul-14	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
ago-14	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
sep-14	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
oct-14	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
nov-14	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
dic-14	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			

ene-15	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000	24048	\$464.42	\$11,168,478.87
feb-15	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
mar-15	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
abr-15	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
may-15	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
jun-15	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
jul-15	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
ago-15	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
sep-15	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
oct-15	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
nov-15	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
dic-15	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
ene-16	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000	24048	\$480.68	\$11,559,375.63
feb-16	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
mar-16	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
abr-16	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
may-16	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
jun-16	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
jul-16	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
ago-16	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
sep-16	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
oct-16	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
nov-16	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			
dic-16	9	1728000	3	54000	1	60000	6	162000			

Tabla 184 Consumo mensual y anual de energía.

## ANEXO 81. COTIZACIÓN PÓLIZA DE SEGURO



### SLIP DE COTIZACIÓN MULTIRIESGO PYME "MODULAR"

FECHA 16-Mar-11  
 ZONA   
 UBICACIÓN  
 GRUPO DE CONSTRUCCION   
 TIPO DE ACTIVIDAD   
 ACTIVIDAD XXXXXXXXXXXXX

**TOMADOR, ASEGURADO / BENEFICIARIO:**

PRPTICS

**SINIESTRALIDAD ULTIMOS DOS AÑOS**

0%

**INTERES ASEGURADO**

Los activos y bienes muebles e inmuebles, que sean de propiedad del asegurado y/o aquellos bienes y activos bajo su responsabilidad que sean de propiedad de terceros, empleados en el giro normal de la actividad y ubicados dentro de los predios del asegurado.

**PORQUE ADQUIRIR PYME COLPATRIA:**

- \* Por nuestro sólido respaldo financiero y de reaseguros.
- \* Por nuestra amplia experiencia en el manejo de eventos catastróficos.
- \* Por contar con aliados estratégicos que nos permiten mejorar nuestro servicio.
- \* Por su amplia protección que permite al cliente acoplar su seguro a las necesidades de la Copropiedad y su presupuesto.
- \* Por la estructura de la póliza que se extiende a cubrir todos los posibles eventos que pudiesen afectar la Copropiedad.
- \* Por su fácil suscripción y tasas preferenciales.
- \* Por la asesoría en el control y prevención de riesgos a través de ingenieros altamente especializados.

**TIPO DE PÓLIZA:**

Multiriesgo de pérdidas accidentales, súbitas e imprevistas por daños materiales que sufran los bienes asegurados, como consecuencia directa de los siguientes riesgos amparados, ocurridos durante la vigencia del seguro, salvo lo dispuesto en la condición 1.15 "Exclusiones", del condicionado general de la póliza Forma P-737 Enero/2006:

<b>TODO RIESGO</b>	Todas las pérdidas o daños materiales que sufran los bienes asegurados ocurridos durante la Vigencia, como consecuencia directa de cualquier riesgo no excluido en la condición 1.15 "Exclusiones".
<b>INCENDIO</b>	
<b>AMPAROS ADICIONALES</b>	Terremoto, temblor, erupción volcánica al 100% Actos mal intencionados de terceros, Asonada, motín, conmoción civil o popular y huelga hasta el 100% del valor asegurable del predio afectado, \$ 20.000.000.000
<b>SUSTRACCION</b>	Sustracción con Apoderamiento de los bienes asegurados realizados por persona o personas extrañas al asegurado, por violencia medios violentos o a la fuerza ya sea ejercidos sobre las cosas ó a las personas.
<b>EQUIPO ELECTRONICO</b>	Daños materiales súbitos, accidentales e imprevistos, sabotaje, descuido, impericia, errores de diseño, negligencia, manejo inadecuado, corto circuito, sobrevoltaje, Hurto Calificado.
<b>ROTURA DE MAQUINARIA</b>	Impericia, descuido y sabotaje individual del personal del asegurado o de extraños, la acción directa de la energía eléctrica como resultado de cortos circuitos, arcos voltaicos y tempestad, así como la acción indirecta de la electricidad atmosférica, errores de diseño, defectos de fabricación, fundición y uso de materiales defectuosos, defectos de mano de obra y montaje incorrecto, falta de agua en calderas de vapor, explosión física, desgarramiento debido a fuerza centrífuga (sólo se cubren los daños por explosión o desgarramiento a la maquinaria asegurada), cuerdos extraños que se introduzcan en los bienes asegurados.

**RESPONSABILIDAD CIVIL** Predios, Labores y Operaciones – P.L.O. (Avisos y vallas, actividades sociales, ascensores y escaleras automáticas, Uso de elevadores, grúas y montacargas, Celadores y vigilantes ).

**MANEJO GLOBAL COMERCIAL** Estafa  
Falsedad  
Abuso de confianza  
Hurto y Hurto Calificado

**TRANSPORTE DE VALORES** Huelga  
Hurto Calificado  
Pérdida o Daño Accidental

**LUCRO CESANTE POR INCENDIO** Ampara perdidas economicas (utilidad bruta) como consecuencia de un riesgo amparado en la cobertura de: todo riesgo incendio. Forma Inglesa. Periodo de Indemnización 12 meses.

<b>RELACION DE BIENES</b>	Edificio	-
	Mercancías	379.012.626
	Maquinaria	33.904.480
	Equipo Electrico	7.000.000
-	Equipos Móviles y Portátiles	-
	Muebles y Enseres	63.288.640
	Herramientas	700.000
-	Dineros	-
	Otros	42.000.000

<b>VALORES ASEGURADOS</b>	Todo Riesgo Incendio (No cubre Dineros)	525.905.746
	Indice Variable 0,0%	-
	Lucro Cesante Por Incendio	-
-	Rotura de Maquinaria	33.904.480
-	Equipo Eléctrico y Electrónico	7.000.000
-	Sustracción	-
-	Con Violencia Dineros	-
-	Con Violencia Otros bienes	-
-	Sin Violencia (Solo Máquinas y equipos fijos)	-
-	Responsabilidad Civil (P.L.O.)	48.300.000
-	Manejo Global Comercial	-
-	Transporte de valores (Presupuesto al año)	-
-	Limite Máx. Valores por Despacho	-
-	Rotura accidental de vidrios	5.259.057

<b>SUBLIMITES RESP. CIVIL</b>	Rce Patronal	9.660.000	Por Evento	24.150.000	Agregado Anual
	Rce Parqueaderos	4.830.000	Por Evento	14.490.000	Agregado Anual
	Rce Gastos médicos	2.415.000	Por Evento	9.660.000	Agregado Anual
	Gastos de defensa	14.490.000	Por Evento / Agregado Anual		
	Contratistas y Subcontratistas	24.150.000	Por Evento / Agregado Anual		

<b>ASISTENCIA PYMES</b>	SI	
	Vidrios	30 SMDLV
	Plomería	30 SMDLV
	Cerrajería	30 SMDLV
	Electricidad	30 SMDLV
	Cobertura de Celador Sustituto	40 SMDLV
	Gastos de Traslado de Bienes	30 SMDLV
	Orientación Jurídica Telefónica	
	Transmisión de Mensajes Urgentes	
	Orientacion Contable Telefónica	4 Eventos
	Orientacion Comercio Exterior Telefónica	4 Eventos

*Vidrios :* Asistencia par instalar los vidrios de las ventanas o de cualquier otra superficie de cristal que forme parte del cerramiento de la vivienda.

*Plomería :* Asistencia necesaria para restablecer el servicio de suministro o evacuación de las aguas.

*Cerrajería :* Asistencia para restablecer el acceso al inmueble y el correcto cierre de la puerta de la vivienda.

*Electricidad :* Asistencia necesaria para restablecer el suministro del fluido eléctrico, siempre y cuando el estado de las redes lo permitan.

*Transmisión de mensajes Uraentes* transmitir los mensajes urgentes o justificados de los asegurados, relacionados con cualquiera de los eventos cubiertos en el presente anexo.

*Traslado médico terrestre en caso de emergencia Médica* Traslado médico terrestre de Emergencia de los empleados de la empresa, a consecuencia de un accidente o urgencia médica que amerite su hospitalización.

<b>CLAUSULAS</b>	* Actos de autoridad	
	* Labores y materiales	
	* Remoción de escombros	\$ 52.590.575
	* Ampliación aviso de siniestro 10 días.	
	* Traslado temporal de bienes hasta	\$ 52.590.575
	* Cancelación de la póliza con aviso 30 días	
	* Gastos para la extinción del siniestro hasta	\$ 52.590.575
	* Gastos para la preservación de bienes hasta	\$ 52.590.575
	* Gastos para acelerar la reparación	\$ 52.590.575
	* Amparo automático de nuevos bienes	\$ 52.590.575
	* Gastos de viaje y estadía	\$ 52.590.575
	* Gastos por horas extras	\$ 52.590.575
	* Gastos por reparaciones provisionales	\$ 52.590.575
	* Honorarios profesionales	\$ 52.590.575
	* Incendio y/o rayo en aparatos eléctricos	\$ 52.590.575
	* Reposición de archivos	\$ 52.590.575
	* Restablecimiento automático del valor asegurado en caso de siniestro con cobro de prima adicional, excepto para eventos de Amit (terrorismo) y Hmacc.	

<b>PRIMA</b>	\$ 976.150
<b>ASISTENCIA</b>	\$ 29.000

<b>PRIMA + IVA</b>	\$ 1.165.974
--------------------	--------------

<b>FINANCIACION</b>	Cuota Inicial	\$ 233.195
	10 Cuotas Aprox.	\$ 102.759

<b>DEDUCIBLES</b>	Terremoto y Erupción Volcánica:	3% del Vlr asegurable del ítem afectado mín. 3 SMMLV
	Hmacc/amit / Terrorismo :	10% de la pérdida mínimo US\$2,500
	Anegación y Extended Coverage:	5% del valor de la pérdida mínimo 1 SMMLV
	Otros Amparos de Incendio:	5% del valor de la pérdida mínimo 1 SMMLV
	Lucro Cesante por Incendio :	Hmacc/Amit 7 días, Demás Eventos 3 días
	Rotura accidental de vidrios:	\$100,000
	Sustracción con violencia (Incluye Equipos):	10% de la pérdida mínimo 2 SMMLV
	Sustracción para Dineros :	20% de la pérdida mínimo 3 SMMLV
	Sustracción sin violencia :	20% de la pérdida mínimo 2 SMMLV
	Rotura de Maquinaria :	10% de la pérdida mínimo 2 SMMLV
	Daños de equipo eléctrico :	10% del valor de la pérdida mínimo 2 SMMLV
	Daños y Hurto Equipos Móviles y portátiles:	20% de la pérdida mínimo 3 SMMLV
	Responsabilidad Civil :	10% de la pérdida Mín. 2 SMMLV
	Rce Parquederos :	15% de la pérdida Mín. 2 SMMLV
	Gastos Médicos:	No tiene deducible
	Gastos de Defensa	No tiene deducible
	Manejo Global Comercial :	10% de la pérdida mínimo 2 SMMLV
	Transporte de valores :	5% de la pérdida Mín. 1 SMMLV

**GARANTIAS**

- \* Mantener la vigilancia de los bienes asegurados.
- \* Contabilidad debidamente registrada y actualizada.
- \* No mantener en existencias elementos azarosos, inflamables o explosivos a parte de los que sean indispensables para el correcto funcionamiento de los bienes asegurados de acuerdo con su naturaleza y condiciones.
- \* Mantener vigente con una firma calificada, contrato de mantenimiento y revisión periódica de extintores, regaderas automáticas, hidrantes, bombas de agua, alarmas de todo tipo, circuitos cerrados de televisión, relojes de control y demás que formen parte del seguro.
- \* Mantener conectados sus equipos electrónicos de procesamiento de datos y partes componentes de los mismos, a un regulador de voltaje o a un supresor de picos de voltaje.
- \* Para los parqueaderos constancia o comprobante de ingreso de los vehículos.
- \* El dinero debe ser transportado de las oficinas del asegurado hasta Bancos y Corporaciones, entre 6:00 A.M. Y 6:00 P.M.

- \* El transporte de las mercancías debe realizarse en horario solar, entre 6:00 A.M. Y 6:00 P.M.
- \* Garantía de transporte en empresas transportadoras legalmente constituidas.
- \* Llevar a cabo una auditoria interna y una revisión contable de su oficina principal y todas sus sucursales por lo menos una vez al año.
- \* Para Sustracción de dineros hasta \$13 Mlls, \$10 Mlls deben estar en caja fuerte y \$3 Mlls fuera de Caja fuerte.
- \* **Este riesgo requiere inspección, por tanto debe realizarse antes de expedir la póliza, para confirmar los términos y condiciones de esta cotización**

Esperamos que la anterior cotización haya sido de su interés y recuerde que la responsabilidad es una ley que debemos afrontar todos aquellos que, por una u otra razón tenemos oportunidades, experiencias, cargos directivos, posesiones u autoridad debiendo tomar todas las medidas de prevención y seguridad, para aprendiendo del pasado, afrontar el futuro en condiciones que permitan proteger nuestras familias y la economía de nuestro país. *"QUIEN NO APRENDE DEL PASADO ESTA CONDENADO A REPETIRLO."*

Cordial Saludo,

---

Firma Autorizada  
Cargo

Se aclara que esta cotización queda sujeta a que no se presenten cambios materiales a la información que dio base a la cotización ni siniestros que afecten la cobertura a partir de la fecha de expedición de esta oferta hasta la fecha de la orden en firme. En el evento en que cualquiera de las dos cosas ocurriere, la aseguradora se reserva el derecho de modificar los términos aquí ofrecidos.

**Esta cotización tiene validez por 30 días contados a partir de la fecha, supeditada a una siniestralidad inferior al 25%**

## ANEXO 82. MANUAL DE FUNCIONES DEL CENTRO DE ACOPIO PARA TENDEROS FARO.

<b>Generalidades</b>			
Nombre del Cargo:	<b>GERENTE GENERAL</b>		
Cargo al que reporta:	JUNTA DIRECTIVA	Cargos que le reportan:	Directores de Departamento
Objetivo:	Definir políticas tendientes a la consecución de los objetivos fijados por la compañía en su planeación estratégica.		
<b>Funciones (Actividad-Objeto-Condición)</b>			
1. Búsqueda permanente y aprobación de nuevos productos.			
2. Establecer la rentabilidad de los productos y decidir sobre su permanencia.			
3. Análisis mensual de los estados financieros de la compañía.			
4. Proyectar los estados financieros de la compañía.			
5. Controlar mensualmente los costos e incrementar los ingresos.			
6. Estar en contacto permanente con proveedores, clientes y entidades financieras.			
7. Llevar estadística de ventas de los diferentes canales y proveedores.			
8. Hacer los pedidos de los diferentes productos al proveedor indicado.			
<b>Perfil de Competencias</b>			
Educación	Profesional en administración de empresas o ingeniería industrial. Especialización en gerencia financiera o afines.		
Formación	Conocimiento del portafolio. Procedimientos de la cadena de valor, Inducción específica en funciones del cargo, Paquete Office (Word y Excel intermedio), Internet y correo electrónico.		
Experiencia	3 o 5 años de experiencia en cargos similares.		
<b>Responsabilidades</b>			
Maquinaria y Equipo	Equipo de comunicación a cargo.		
Valores	La compañía en general.		
Supervisión de Personal	Directivos.		
Información Confidencial	Socios, clientes, proveedores, capitales.		
<b>Condiciones de Trabajo</b>			
Condiciones Físicas	Normales		
Condiciones Geográficas	Excelente manejo de tiempos y ubicación geográfica en la ciudad.		
Condiciones Ambientales	Normales		

<b>Generalidades</b>			
Nombre del Cargo:	<b>GERENTE COMERCIAL</b>		
Cargo al que reporta:	GERENTE GENERAL	Cargos que le reportan:	Vendedores
Objetivo:	Planear, diseñar y ejecutar los planes de ventas aprobados por la compañía y conseguir su cumplimiento con el equipo de ventas para el óptimo desarrollo de los productos en el mercado de manera rentable para la organización.		
<b>Funciones (Actividad-Objeto-Condición)</b>			
1. Presentación del Plan de ventas al comité de dirección de la compañía.			
2. Dirección del personal a su cargo para cumplir con los objetivos definidos en conjunto con la Gerencia General.			
3. Definir y desarrollar las estrategias para aumentar y asegurar la participación y penetración en el mercado objetivo.			
4. Trazar estrategias para aumentar la participación en el mercado.			
5. Realizar Análisis del mercado, especialmente el comportamiento de la competencia.			
6. Diseñar e implementar las estrategias comerciales para el cumplimiento del presupuesto de ventas.			
7. Apoyar a los Vendedores para lograr efectividad en su gestión comercial y cumplimiento del presupuesto.			
8. Controlar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la Compañía para el óptimo desempeño de los productos en el mercado.			
9. Controlar la gestión de servicio al cliente para anticiparse a las expectativas de los clientes en aras de su fidelización.			
10. Controlar el recaudo de cartera para garantizar la efectividad del ciclo de ventas.			
11. Orientar y fortalecer el desempeño de los vendedores para lograr el cumplimiento de los objetivos.			
12. Analizar los informes y presentación de estadísticas del comportamiento del presupuesto al equipo de ventas, con el fin de tomar decisiones y planear estrategias exitosas.			
13. Demás labores inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato.			
<b>Perfil de Competencias</b>			
Educación	Profesional en Mercadeo, Administración de Empresas, Ing. Industrial, Economía y/o carreras afines. Especialización en Mercadeo (Preferiblemente).		
Formación	Conocimiento del portafolio, Gestión de Procesos. Dominio del Idioma Ingles 100%, Paquete office, Internet y Correo electrónico.		
Experiencia	3 años en cargos directivos en el área de ventas.		
<b>Responsabilidades</b>			
Maquinaria y Equipo	Equipo de cómputo.		
Información Confidencial	Manejo de los clientes, cifras de ventas y negociación con proveedores.		
Supervisión de Personal	Velar por el cumplimiento del reglamento interno de trabajo del personal a cargo. Velar por el buen clima organizacional de su equipo de trabajo. Realizar seguimiento y evaluaciones de desempeño de su equipo de trabajo.		
<b>Condiciones de Trabajo</b>			
Condiciones Físicas	Normales.		
Condiciones Geográficas	Excelente manejo de tiempos y ubicación geográfica en la ciudad.		
Condiciones Ambientales	Normales.		

<b>Generalidades</b>			
Nombre del Cargo:	<b>GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>		
Cargo al que reporta:	GERENTE GENERAL	Cargos que le reportan:	Todos los del área administrativa
Objetivo:	Apoyar a la gerencia general en la parte contable, financiera y administrativa de la compañía.		
<b>Funciones (Actividad-Objeto-Condición)</b>			
1. Entregar estados financieros mensualmente a la gerencia general			
2. Supervisar y controlar el área contable, gestión humana y compras.			
3. Análisis de estados financieros.			
4. Supervisión y revisión de las diferentes declaraciones de impuestos.			
5. Control diario de bancos por conexión a Internet.			
6. Control y supervisión de los dineros que ingresan diariamente a la compañía.			
7. Autorizar facturación cuando exista cartera y documentación pendientes, previo acuerdo de pago y envío de documentos.			
8. Presentar anualmente la declaración de renta, medios magnéticos (DIAN) supersociedades, estados financieros a la revisoría fiscal y Cámara de Comercio.			
9. Diligenciar las declaraciones de cambio para los bancos en la negociación de divisas.			
10. Aprobar las solicitudes de crédito de los clientes.			
11. Mantener al día documentación ante autoridades gubernamentales y los registros sanitarios de los productos del portafolio.			
12. Velar por la parte tributaria ante la nación, el Departamento y el distrito.			
13. Inspección de infraestructura y condiciones medioambientales del área administrativa.			
14. Auditoria mensual del inventario.			
15. Revisión de notas de devolución, crédito y débito.			
16. Demás labores inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato.			
<b>Perfil de Competencias</b>			
Educación	Profesional en Administración de Empresas, Economía o Contaduría Pública o carreras afines.		
Formación	Conocimiento del portafolio, Procedimientos de la cadena de valor, Almacenamiento y distribución de mercancía, Inducción específica en funciones del cargo.		
Experiencia	3 años en cargos de dirección administrativa.		
<b>Responsabilidades</b>			
Maquinaria y Equipo	Todas las que pertenecen a su área.		
Valores	Mercancía, Dinero.		
Supervisión de Personal	Participar de manera activa en la solución de conflictos o problemas que se presenten en su grupo de trabajo. Mantener un buen clima organizacional en su equipo de trabajo.		
Información Confidencial	Inventarios, Logística.		
Otra ( Documentos)	Facturas, Devoluciones.		
<b>Condiciones de Trabajo</b>			
Condiciones Físicas	Normales.		
Condiciones Geográficas	Normales.		
Condiciones Ambientales	Normales.		

<b>Generalidades</b>			
Nombre del Cargo:	<b>COORDINADOR LOGÍSTICO</b>		
Cargo al que reporta:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Cargos que le reportan:	Auxiliares de Bodega, Transportadores, Auxiliares de Reparto.
Objetivo:	Coordinar el proceso de recibo, almacenamiento, despacho y entrega del producto.		
<b>Funciones (Actividad-Objeto-Condición)</b>			
1. Controlar el cumplimiento de las funciones asignadas a los funcionarios del área.			
2. Organizar y asignar las rutas a los Transportadores.			
3. Verificar el descargue de la mercancía.			
4. Revisar y aprobar las facturas por servicio de transporte.			
5. Coordinar y supervisar los inventarios periódicos de mercancía.			
6. Inspeccionar limpieza de los vehículos y presentación de los Transportadores.			
7. Revisar y mantener al día la documentación de los vehículos.			
8. Inspección de infraestructura y condiciones medioambientales del área de bodega.			
9. Elaborar autorizaciones para movilización de mercancía.			
10. Elaborar informes de producto recuperado en bodega.			
11. Verificar el producto no conforme para dar de baja.			
12. Conciliar el inventario físico con el sistema.			
13. Verificar diferencias entre inventario físico vs. Sistema si se llegaren a dar.			
14. Demás labores inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato.			
<b>Perfil de Competencias</b>			
Educación	Profesional en Administración de empresas. Logística o distribución.		
Formación	Conocimiento del portafolio, Procedimientos de la cadena de valor, Almacenamiento y distribución de mercancía, Logística e Inducción específica en funciones del cargo.		
Experiencia	2 años en cargos similares o 3 años de experiencia en el área de almacenamiento, despachos y logística de entrega.		
<b>Responsabilidades</b>			
Maquinaria y Equipo	Todas las que pertenecen a su área.		
Valores	Mercancía.		
Supervisión de Personal	Participar de manera activa en la solución de conflictos o problemas que se presenten en su grupo de trabajo. Mantener un buen clima organizacional en su equipo de trabajo.		
Información Confidencial	Inventarios, Logística.		
Otra ( Documentos)	Facturas, Devoluciones.		
<b>Condiciones de Trabajo</b>			
Condiciones Físicas	Normales.		
Condiciones Geográficas	Normales.		
Condiciones Ambientales	Se encontrara expuesto a gases vehiculares y polvo.		

<b>Generalidades</b>			
Nombre del Cargo:	<b>CONTADOR</b>		
Cargo al que reporta:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Cargos que le reportan:	Auxiliar Contable
Objetivo:	Elaborar los informes contables y fiscales y análisis de cartera.		
<b>Funciones (Actividad-Objeto-Condición)</b>			
1. Contabilización de notas de contabilidad y/o ajustes.			
2. Revisión del comprobante de egresos (cheques girados) .			
3. Elaboración de las declaraciones fiscales de IVA /ICA y envío de estas y de las de Retefuente y Renta.			
4. Atención de requerimientos.			
5. Provisión de renta e ICA.			
6. Análisis y ajuste de estados financieros.			
7. Contabilización y conciliación de intereses y préstamos.			
8. Devoluciones de impuestos.			
9. Coordinar la programación de impuestos y cierres contables para entregar estados financieros a la gerencia administrativa y financiera.			
10. Elaborar las conciliaciones bancarias.			
11. Realizar los pagos a proveedores de manera oportuna con el propósito de tomar el descuento financiero y cancelar las obligaciones pendientes de la compañía.			
12. Descargar los pagos efectuados de los proveedores de compras y/o servicios diariamente para contabilizar y obtener las notas bancarias.			
13. Controlar los vencimientos de facturas por pagar.			
14. Conciliación de cuentas inherentes al cargo.			
15. Demás labores inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato.			
<b>Perfil de Competencias</b>			
Educación	Profesional de contaduría.		
Formación	Conocimiento del portafolio, Políticas de manejo de marcas, Inducción específica en funciones del cargo, Paquete Office, Internet y correo electrónico.		
Experiencia	2 años de experiencia en cargos administrativos o contables.		
<b>Responsabilidades</b>			
Maquinaria y Equipo	Adecuado uso de los equipos asignados a su cargo (computador).		
Supervisión de Personal	Participar de manera activa en la solución de conflictos o problemas que se presenten en su grupo de trabajo. Mantener un buen clima organizacional en su equipo de trabajo.		
<b>Condiciones de Trabajo</b>			
Condiciones Físicas	Normales.		
Condiciones Geográficas	Normales.		
Condiciones Ambientales	Normales.		

<b>Generalidades</b>			
Nombre del Cargo:	<b>AUXILIAR DE CARTERA</b>		
Cargo al que reporta:	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Cargos que le reportan:	Ninguno
Objetivo:	Realizar la gestión de tesorería en cuanto a los recaudos de cartera de los clientes, realizando la conciliación y el manejo de la caja general; además de la atención y recepción de pedidos físicos del área de ventas; con el fin de elaborar un documento confiable y preciso para la entrega de su pedido.		
<b>Funciones (Actividad-Objeto-Condición)</b>			
1. Recepción de pedidos.			
2. Revisión de Cartera y Agotados.			
3. Informar a Ventas los pedidos que no se facturan por cartera y los que quedan pendientes por inventario.			
4. Elaboración de remisiones.			
5. Recepción, verificación de solicitudes de crédito e información a ventas del resultado obtenido.			
6. Verificación de referencias comerciales.			
7. Anulación de facturas y remisiones.			
8. Procesar informes de ventas solicitados por la Gerencia General.			
9. Impresión y revisión del consecutivo de facturación y remisiones.			
10. Recibir los cheques y consignaciones relacionados en la "Planilla de Cobros".			
11. Elaborar consignación diaria para enviarla al banco con la relación de cheques.			
12. Contabilizar las consignaciones del Banco Bogotá.			
13. Realizar la revisión de las transferencias o pagos realizados por los clientes.			
14. Realizar el cuadro contable de la caja vs los bancos.			
15. Realizar el cuadro entre el módulo de cartera y contabilidad.			
16. Realizar la gestión de cobro personalizada de la cartera y la revisión detallada de la misma por cliente			
17. Conciliar cartera de los clientes.			
18. Demás labores inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato.			
<b>Perfil de Competencias</b>			
Educación	Técnico o mínimo sexto semestre en contaduría pública Administración de Empresas o carreras afines de una Institución aprobada por el MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL.		
Formación	Conocimiento del portafolio, Procedimientos de la cadena de valor, Inducción específica en funciones del cargo, Paquete Office (Word y Excel intermedio), Internet y correo electrónico.		
Experiencia	2 años de experiencia en cargos similares.		
<b>Responsabilidades</b>			
Maquinaria y Equipo	Adecuado uso de los equipos asignados a su cargo (computador).		
Valores	Cheques y dinero en efectivo.		
Supervisión de Personal	Ninguno.		
Información Confidencial	Información de clientes, saldos y movimientos de Bancos.		
<b>Condiciones de Trabajo</b>			
Condiciones Físicas	Normales.		
Condiciones Geográficas	Normales.		
Condiciones Ambientales	Normales.		

<b>Generalidades</b>			
Nombre del Cargo:	<b>AUXILIAR CONTABLE</b>		
Cargo al que reporta:	CONTADOR	Cargos que le reportan:	Auxiliar Contable
Objetivo:	Apoyar al Contador y a la Gerencia Administrativa y Financiera en la parte contable, financiera de la compañía.		
<b>Funciones (Actividad-Objeto-Condición)</b>			
1. Llevar el control de las obligaciones de la compañía con sus proveedores de compras y/o servicios, realizando las correspondientes causaciones.			
2. Descargar los pagos efectuados de los proveedores de compras y/o servicios diariamente para contabilizar y obtener las notas bancarias.			
3. Contabilizar, archivar y efectuar la causación de las facturas por pagar.			
4. Contabilizar las notas bancarias.			
5. Revisar, contabilizar y digitar los reembolsos de caja menor de todas las áreas.			
6. Contabilizar la legalización de anticipos.			
7. Controlar el inventario físico de activos fijos			
8. Imprimir libros auxiliares.			
9. Hacer la provisión de cartera.			
10. Hacer las transferencias bancarias de pago a proveedores.			
11. Elaborar los recibos de caja.			
12. Conciliar caja diariamente.			
13. Generación quincenal de cartera por vendedor.			
14. Contactar a los clientes para los pagos de cartera.			
15. Elaborar y controlar las notas crédito y débito.			
16. Imprimir los documentos equivalentes.			
17. Preparar la nómina.			
18. Realizar la provisión de prestaciones sociales y aportes parafiscales.			
19. Preparar y revisar la planilla única de aportes a la seguridad social.			
20. Efectuar la liquidación de vacaciones y prestaciones sociales.			
21. Revisar y contabilizar las liquidaciones de prestaciones sociales y el pago de las mismas.			
22. Contabilizar la nómina y los anticipos.			
23. Conciliar cuentas inherentes al cargo.			
24. Demás labores inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato.			
<b>Perfil de Competencias</b>			
Educación	Técnico o mínimo sexto semestre en contaduría pública de una Institución aprobada por el MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL.		
Formación	Conocimiento del portafolio, Procedimientos de la cadena de valor, Inducción específica en funciones del cargo, Paquete Office (Word y Excel intermedio), Internet y correo electrónico.		
Experiencia	2 años de experiencia en cargos similares.		
<b>Responsabilidades</b>			
Maquinaria y Equipo	Adecuado uso de los equipos asignados a su cargo (computador).		
Valores	Ninguno.		
Supervisión de Personal	Ninguno.		
Información Confidencial	Información financiera y/o contable de la compañía.		
<b>Condiciones de Trabajo</b>			
Condiciones Físicas	Normales.		
Condiciones Geográficas	Normales.		
Condiciones Ambientales	Normales.		

<b>Generalidades</b>			
Nombre del Cargo:	<b>AUXILIAR DE COMPRAS</b>		
Cargo al que reporta:	<b>GERENTE COMERCIAL</b>	Cargos que le reportan:	Ninguno
Objetivo:	Apoyar y asistir al Gerente General y el Gerente Comercial en la gestión del área con el fin de garantizar que la actividad de compras de productos nacionales cumpla con los estándares y requisitos exigidos por el Centro de Acopio para Tenderos FARO.		
<b>Funciones (Actividad-Objeto-Condición)</b>			
1. Revisión de las facturas de los proveedores y descuentos negociados.			
2. Elaboración y seguimiento a las órdenes de compra			
3. Controlar el consecutivo general de las órdenes de compra			
4. Revisar y controlar el consecutivo de las notas de entrada, notas crédito y notas de devolución a proveedores.			
5. Alimentar la base de datos de productos			
6. Revisión de cotizaciones enviadas por el área de ventas			
7. Verificar el ingreso al sistema de inventarios de los productos.			
8. Liquidar y revisar los concursos establecidos por las diferentes marcas de los proveedores de productos nacionales			
9. Verificar los agotados de productos nacionales.			
10. Demás labores inherentes al cargo			
<b>Perfil de Competencias</b>			
Educación	Bachiller o Técnico en administración de empresas o carreras afines.		
Formación	Conocimiento del portafolio, Inducción específica en funciones del cargo.		
Experiencia	6 meses a 1 año de experiencia en cargos similares		
<b>Responsabilidades</b>			
Maquinaria y Equipo	Equipo de cómputo a cargo.		
Valores	Facturas, costos		
Supervisión de Personal	Ninguno		
Información Confidencial	Información de proveedores y precios de negociación		
<b>Condiciones de Trabajo</b>			
Condiciones Físicas	Normales		
Condiciones Geográficas	Normales		
Condiciones Ambientales	Normales		

<b>Generalidades</b>			
Nombre del Cargo:	<b>AUXILIAR DE BODEGA</b>		
Cargo al que reporta:	COORDINADOR LOGÍSTICO	Cargos que le reportan:	Ninguno
Objetivo:	Almacenamiento, inspección, alistamiento y entrega de productos		
<b>Funciones (Actividad-Objeto-Condición)</b>			
1. Descargar o recibir, verificar y almacenar el producto.			
2. Mantener aseada y organizada el área de bodega.			
3. Inspeccionar la mercancía al momento de recibirla, reportando de inmediato las novedades presentadas al coordinador logístico.			
4. Colaborar en los conteos de inventario.			
5. Separar, empacar y despachar los pedidos.			
6. Inspeccionar la mercancía antes de despacharla.			
7. Ejecutar labores de Auxiliar de Repartos como: entrega de mercancía, recepción y verificación del pago de facturas, recepción y verificación de devoluciones, reporte de novedades y/o sugerencias de clientes.			
8. Demás labores inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato.			
<b>Perfil de Competencias</b>			
Educación	Preferiblemente Bachiller o Estudiante de carrera técnica en logística administración de empresas o afines.		
Formación	Conocimiento del portafolio, Procedimientos de la cadena de valor, Almacenamiento y distribución de mercancía, Inducción específica en funciones del cargo.		
Experiencia	6 meses en el área de despachos o logística.		
<b>Responsabilidades</b>			
Maquinaria y Equipo	Adecuado uso de los equipos asignados a su cargo. (Transpaletas, estibas).		
<b>Condiciones de Trabajo</b>			
Condiciones Físicas	No sobrepeso, contextura física normal.		
Condiciones Ambientales	Se encontrara expuesto a gases vehiculares y polvo.		

<b>Generalidades</b>			
Nombre del Cargo:	<b>AUXILIAR SERVICIOS GENERALES</b>		
Cargo al que reporta:	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Cargos que le reportan:	Ninguno
Objetivo:	Propender por un servicio eficiente que asegure la comodidad de los integrantes de la compañía y sus visitantes; realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y de la planta física de acuerdo a la programación establecida por el proceso de infraestructura.		
<b>Funciones (Actividad-Objeto-Condición)</b>			
1. Aseo general de toda la compañía.			
2. Brindar apoyo en los eventos de la compañía.			
3. Mantener en buen estado los implementos requeridos para hacer las labores del cargo.			
4. Mantener en adecuado estado de mantenimiento, las instalaciones de la empresa.			
5. Usar correctamente las herramientas y materiales suministrados por la empresa, para la realización de los trabajos asignados, de acuerdo con las normas de seguridad establecidas.			
6. Responder por el inventario de los implementos de trabajo, entregados para realizar sus labores diarias.			
7. Reportar y realizar el mantenimiento correctivo y preventivo, en las fechas establecidas.			
8. Demás labores inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato.			
<b>Perfil de Competencias</b>			
Educación	Preferiblemente Bachiller o Estudiante de carrera técnica Mantenimiento preventivo o afines.		
Formación	Conocimiento del portafolio, Procedimientos de la cadena de valor, Almacenamiento y distribución de mercancía, Inducción específica en funciones del cargo.		
Experiencia	6 meses en el área de mantenimiento.		
<b>Responsabilidades</b>			
Maquinaria y Equipo	Adecuado uso de los equipos asignados a su cargo (equipo de comunicación, utensilios de aseo y herramientas varias).		
Valores	Cheques, consignaciones, dinero en efectivo.		
<b>Condiciones de Trabajo</b>			
Condiciones Físicas	No sobrepeso, contextura física normal.		
Condiciones Geográficas	Excelente manejo de tiempos y ubicación geográfica en la ciudad.		
Condiciones Ambientales	Se encontrara expuesto a gases vehiculares y polvo.		

<b>Generalidades</b>			
Nombre del Cargo:	<b>VENDEDOR</b>		
Cargo al que reporta:	<b>GERENTE COMERCIAL</b>	Cargos que le reportan:	Ninguno
Objetivo:	Representar a la compañía en cada una de las zonas asignadas ejerciendo la labor de venta y cobranza establecida en los presupuestos para así lograr los objetivos planteados por la empresa.		
<b>Funciones (Actividad-Objeto-Condición)</b>			
1. Ofrecer y vender los productos del portafolio de la compañía con el fin de cumplir el 100% del presupuesto de ventas.			
2. Efectuar los respectivos cobros de acuerdo con las cuotas establecidas mensualmente.			
3. Aplicar las políticas de crédito, precios, descuentos, promociones y cobranzas establecidas por la compañía en forma permanente y para todos los clientes.			
4. Cumplir con la totalidad de los planes de trabajo (horarios, rutes, formatos, etc.) para garantizar la eficiente cobertura de su zona de ventas y ofrecer la mejor asistencia y servicio al cliente.			
5. Informar permanentemente a los clientes sobre las condiciones de uso y conservación de los productos.			
6. Controlar el producto en consignación (cuando sea aplicable) manteniendo comunicación constante con el asistente financiero para el cierre contable de cada mes.			
<b>Perfil de Competencias</b>			
Educación	Bachiller o Técnico en Administración de Empresas o Mercadeo o estudiante de sexto semestre en Administración de Empresas, Mercadeo o carreras afines. (Administración Empresas, Economía, Contaduría, Ing. Industrial); o 5 años de experiencia en ventas de productos de consumo masivo.		
Formación	Conocimiento del portafolio, Procedimientos de la cadena de valor, Políticas de manejo de marcas, Inducción específica en funciones del cargo. Conocimientos técnicos en ventas, paquete office (Excel intermedio y Word), Internet.		
Experiencia	1 año de experiencia en ventas de productos de consumo masivo o 1 un año de experiencia dentro de la compañía en procesos comerciales o de la cadena de valor.		
<b>Responsabilidades</b>			
Maquinaria y Equipo	Adecuado uso de los equipos asignados a su cargo (Equipo de comunicación, computador).		
Valores	Recaudos de Cartera (efectivo, cheques).		
Información Confidencial	Presupuesto y estadística de ventas, Estrategias y/o planes de mercadeo		
Otra ( Documentos)	Notas contables y comunicaciones para los clientes, buen uso del material promocional.		
<b>Condiciones de Trabajo</b>			
Condiciones Físicas	Normales.		
Condiciones Geográficas	Normales.		
Condiciones Ambientales	Normales.		

<b>Generalidades</b>			
Nombre del Cargo:	<b>TRANSPORTADOR</b>		
Cargo al que reporta:	COORDINADOR LOGÍSTICO	Cargos que le reportan:	Auxiliares de Reparto
Objetivo:	Entregar la mercancía facturada en las condiciones exigidas por el cliente, brindando un excelente servicio		
<b>Funciones (Actividad-Objeto-Condición)</b>			
1. Transportar y entregar la mercancía a los clientes.			
2. Revisar contra la planilla de ruta las cantidades de producto recibido y firmar en señal de conformidad en el momento del cargue.			
3. Supervisar la labor del ayudante de camioneta.			
4. Reportar con anticipación, al jefe inmediato, cuando no se pueda cumplir con el horario de entrega con el fin de tomar las acciones pertinentes.			
5. Confrontar las cantidades recibidas en devolución contra los documentos firmados por el auxiliar y hacer las aclaraciones respectivas con el cliente cuando hayan diferencias.			
6. Elaborar el formato de devoluciones cuando el cliente devuelve producto.			
7. Colocar en toda consignación el número de factura correspondiente.			
8. Colocar el sello de cancelado en toda factura al recibir su pago, aclarando si es de contado o cheque; cuando es en cheque debe colocar en la factura el número de cheque y el banco.			
9. Instruir al auxiliar de reparto sobre labores puntuales a realizar con clientes específicos.			
10. Demás labores inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato.			
<b>Perfil de Competencias</b>			
Educación	Primaria o Bachillerato terminado.		
Formación	Conocimiento del portafolio, Inducción específica en funciones del cargo.		
Experiencia	1 año en cargos similares.		
<b>Responsabilidades</b>			
Maquinaria y Equipo	Equipo de comunicación.		
Valores	Mercancía, Cheques y dinero en efectivo.		
Supervisión de Personal	Velar por el buen desempeño de las tareas y manejo del auxiliar que tenga a cargo.		
<b>Condiciones de Trabajo</b>			
Condiciones Físicas	Normales.		
Condiciones Geográficas	Debe conocer y tener un sentido de ubicación geográfico de la ciudad.		
Condiciones Ambientales	Expuesto a polución y polvo.		

<b>Generalidades</b>			
Nombre del Cargo:	<b>AUXILIAR DE REPARTO</b>		
Cargo al que reporta:	TRANSPORTADOR	Cargos que le reportan:	Ninguno
Objetivo:	Ayudar al Transportador en la entrega de la mercancía facturada en las condiciones exigidas por el cliente, brindando un excelente servicio		
<b>Funciones (Actividad-Objeto-Condición)</b>			
1. Cargar el vehículo de reparto con la mercancía a entregar al cliente.			
2. Descargar la mercancía en el sitio indicado por el cliente.			
3. Revisar contra la orden de pedido, remisión o factura la mercancía descargada en presencia del cliente.			
4. Elaborar el formato de devoluciones cuando el cliente devuelve producto.			
5. Recibir los pagos de los pedidos que no tengan crédito.			
6. Hacer firmar la orden de pedido, remisión o factura por parte del cliente en señal de conformidad a lo entregado.			
7. Demás labores inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato.			
<b>Perfil de Competencias</b>			
Educación	Primaria o Bachillerato terminado.		
Formación	Conocimiento del portafolio, Inducción específica en funciones del cargo.		
Experiencia	6 meses en cargos similares.		
<b>Responsabilidades</b>			
Maquinaria y Equipo	Equipo de comunicación.		
Valores	Mercancía, Cheques y dinero en efectivo.		
<b>Condiciones de Trabajo</b>			
Condiciones Físicas	Normales.		
Condiciones Geográficas	Debe conocer y tener un sentido de ubicación geográfico de la ciudad.		
Condiciones Ambientales	Expuesto a polución y polvo.		

<b>Generalidades</b>			
Nombre del Cargo:	<b>SECRETARIA GENERAL</b>		
Cargo al que reporta:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Cargos que le reportan:	Ninguno
Objetivo:	Atención oportuna y eficiente de los medios de comunicación de la empresa (teléfonos, email, fax), facilitar la comunicación desde y hacia la compañía.		
<b>Funciones (Actividad-Objeto-Condición)</b>			
1. Recibir y realizar llamadas nacionales, locales.			
2. Enviar correspondencia.			
3. Recibir y verificar la correspondencia y controlar su entrega a las diferentes áreas de la compañía			
4. Control del consecutivo de correspondencia.			
5. Recibir los clientes y visitantes de la empresa y procurar su pronta atención.			
6. Manejo de archivo general de la empresa.			
7. Manejo de papelería y pedidos de la misma			
8. Apoyo a la Directores de departamento en cuanto a cartas y llamadas.			
9. Manejo de la caja menor.			
10. Demás labores inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato			
<b>Perfil de Competencias</b>			
Educación	Secretariado comercial. Preferiblemente Técnico o sexto semestre en Administración de Empresas, Contaduría pública, Mercadeo, Ingeniería Industrial o carreras afines.		
Formación	Conocimiento del portafolio, Políticas de manejo de marcas Inducción específica en funciones del cargo, Paquete Office (Word y Excel intermedio), Internet y correo electrónico.		
Experiencia	1 año de experiencia en cargos similares		
<b>Responsabilidades</b>			
Maquinaria y Equipo	Equipo de cómputo y comunicación a cargo.		
Valores	Ninguno		
Supervisión de Personal	Ninguno		
<b>Condiciones de Trabajo</b>			
Condiciones Físicas	Normales		
Condiciones Geográficas	Normales		
Condiciones Ambientales	Normales		

## ANEXO 83. COSTO SALARIAL MENSUAL Y ANUAL DEL CENTRO DE ACOPIO FARO.

MES	GERENTE GENERAL	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	GERENTE COMERCIAL	COORDINADOR LOGÍSTICO	CONTADOR	AUXILIAR DE BODEGA		SECRETARIA GENERAL
						N°	Carga Salarial	
jul-11	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,116,360	\$1,331,587
ago-11	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,116,360	\$1,331,587
sep-11	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,116,360	\$1,331,587
oct-11	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,116,360	\$1,331,587
nov-11	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,116,360	\$1,331,587
dic-11	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,116,360	\$1,331,587
ene-12	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,119,054	\$1,334,281
feb-12	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,119,054	\$1,334,281
mar-12	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,119,054	\$1,334,281
abr-12	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,119,054	\$1,334,281
may-12	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,119,054	\$1,334,281
jun-12	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,119,054	\$1,334,281
jul-12	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,119,054	\$1,334,281
ago-12	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,119,054	\$1,334,281
sep-12	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,119,054	\$1,334,281
oct-12	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,119,054	\$1,334,281
nov-12	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,119,054	\$1,334,281
dic-12	\$3,101,551	\$0	\$0	\$2,332,884	\$1,000,000	1	\$1,119,054	\$1,334,281
ene-13	\$4,638,884	\$0	\$2,671,097	\$3,101,551	\$1,500,000	1	\$1,122,000	\$1,490,960
feb-13	\$4,638,884	\$0	\$2,671,097	\$3,101,551	\$1,500,000	1	\$1,122,000	\$1,490,960
mar-13	\$4,638,884	\$0	\$2,671,097	\$3,101,551	\$1,500,000	1	\$1,122,000	\$1,490,960
abr-13	\$4,638,884	\$0	\$2,671,097	\$3,101,551	\$1,500,000	1	\$1,122,000	\$1,490,960
may-13	\$4,638,884	\$0	\$2,671,097	\$3,101,551	\$1,500,000	1	\$1,122,000	\$1,490,960
jun-13	\$4,638,884	\$0	\$2,671,097	\$3,101,551	\$1,500,000	1	\$1,122,000	\$1,490,960
jul-13	\$4,638,884	\$0	\$2,671,097	\$3,101,551	\$1,500,000	1	\$1,122,000	\$1,490,960
ago-13	\$4,638,884	\$0	\$2,671,097	\$3,101,551	\$1,500,000	1	\$1,122,000	\$1,490,960
sep-13	\$4,638,884	\$0	\$2,671,097	\$3,101,551	\$1,500,000	2	\$1,122,000	\$1,490,960
oct-13	\$4,638,884	\$0	\$2,671,097	\$3,101,551	\$1,500,000	2	\$1,122,000	\$1,490,960
nov-13	\$4,638,884	\$0	\$2,671,097	\$3,101,551	\$1,500,000	2	\$1,122,000	\$1,490,960
dic-13	\$4,638,884	\$0	\$2,671,097	\$3,101,551	\$1,500,000	2	\$1,122,000	\$1,490,960
ene-14	\$5,407,551	\$3,040,057	\$3,993,204	\$3,870,217	\$1,500,000	2	\$1,124,938	\$1,493,898
feb-14	\$5,407,551	\$3,040,057	\$3,993,204	\$3,870,217	\$1,500,000	2	\$1,124,938	\$1,493,898
mar-14	\$5,407,551	\$3,040,057	\$3,993,204	\$3,870,217	\$1,500,000	2	\$1,124,938	\$1,493,898
abr-14	\$5,407,551	\$3,040,057	\$3,993,204	\$3,870,217	\$1,500,000	2	\$1,124,938	\$1,493,898
may-14	\$5,407,551	\$3,040,057	\$3,993,204	\$3,870,217	\$1,500,000	2	\$1,124,938	\$1,493,898
jun-14	\$5,407,551	\$3,040,057	\$3,993,204	\$3,870,217	\$1,500,000	2	\$1,124,938	\$1,493,898
jul-14	\$5,407,551	\$3,040,057	\$3,993,204	\$3,870,217	\$1,500,000	2	\$1,124,938	\$1,493,898
ago-14	\$5,407,551	\$3,040,057	\$3,993,204	\$3,870,217	\$1,500,000	2	\$1,124,938	\$1,493,898
sep-14	\$5,407,551	\$3,040,057	\$3,993,204	\$3,870,217	\$1,500,000	2	\$1,124,938	\$1,493,898
oct-14	\$5,407,551	\$3,040,057	\$3,993,204	\$3,870,217	\$1,500,000	2	\$1,124,938	\$1,493,898
nov-14	\$5,407,551	\$3,040,057	\$3,993,204	\$3,870,217	\$1,500,000	2	\$1,124,938	\$1,493,898
dic-14	\$5,407,551	\$3,040,057	\$3,993,204	\$3,870,217	\$1,500,000	2	\$1,124,938	\$1,493,898
ene-15	\$6,944,884	\$3,900,964	\$5,315,311	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,127,899	\$1,650,592
feb-15	\$6,944,884	\$3,900,964	\$5,315,311	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,127,899	\$1,650,592
mar-15	\$6,944,884	\$3,900,964	\$5,315,311	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,127,899	\$1,650,592
abr-15	\$6,944,884	\$3,900,964	\$5,315,311	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,127,899	\$1,650,592
may-15	\$6,944,884	\$3,900,964	\$5,315,311	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,127,899	\$1,650,592
jun-15	\$6,944,884	\$3,900,964	\$5,315,311	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,127,899	\$1,650,592
jul-15	\$6,944,884	\$3,900,964	\$5,315,311	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,127,899	\$1,650,592
ago-15	\$6,944,884	\$3,900,964	\$5,315,311	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,127,899	\$1,650,592
sep-15	\$6,944,884	\$3,900,964	\$5,315,311	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,127,899	\$1,650,592

oct-15	\$6,944,884	\$3,900,964	\$5,315,311	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,127,899	\$1,650,592
nov-15	\$6,944,884	\$3,900,964	\$5,315,311	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,127,899	\$1,650,592
dic-15	\$6,944,884	\$3,900,964	\$5,315,311	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,127,899	\$1,650,592
ene-16	\$7,713,551	\$4,331,417	\$6,637,417	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,130,922	\$1,807,349
feb-16	\$7,713,551	\$4,331,417	\$6,637,417	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,130,922	\$1,807,349
mar-16	\$7,713,551	\$4,331,417	\$6,637,417	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,130,922	\$1,807,349
abr-16	\$7,713,551	\$4,331,417	\$6,637,417	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,130,922	\$1,807,349
may-16	\$7,713,551	\$4,331,417	\$6,637,417	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,130,922	\$1,807,349
jun-16	\$7,713,551	\$4,331,417	\$6,637,417	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,130,922	\$1,807,349
jul-16	\$7,713,551	\$4,331,417	\$6,637,417	\$4,485,151	\$2,000,000	2	\$1,130,922	\$1,807,349
ago-16	\$7,713,551	\$4,331,417	\$6,637,417	\$4,485,151	\$2,000,000	3	\$1,130,922	\$1,807,349
sep-16	\$7,713,551	\$4,331,417	\$6,637,417	\$4,485,151	\$2,000,000	3	\$1,130,922	\$1,807,349
oct-16	\$7,713,551	\$4,331,417	\$6,637,417	\$4,485,151	\$2,000,000	3	\$1,130,922	\$1,807,349
nov-16	\$7,713,551	\$4,331,417	\$6,637,417	\$4,485,151	\$2,000,000	3	\$1,130,922	\$1,807,349
dic-16	\$7,713,551	\$4,331,417	\$6,637,417	\$4,485,151	\$2,000,000	3	\$1,130,922	\$1,807,349

Tabla 185 Costo salarial mensual y anual del centro de acopio FARO.

MES	VENDEDOR		AUXILIAR DE CARTERA	AUXILIAR DE COMPRAS	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	COSTO SALARIAL MENSUAL	COSTO SALARIAL ANUAL
	N°	Carga salarial						
jul-11	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$200,000	\$9,082,381	\$54,494,288
ago-11	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$200,000	\$9,082,381	
sep-11	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$200,000	\$9,082,381	
oct-11	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$200,000	\$9,082,381	
nov-11	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$200,000	\$9,082,381	
dic-11	1	\$0	\$0	\$0	\$0	\$200,000	\$9,082,381	
ene-12	1	\$980,387	\$0	\$0	\$0	\$300,000	\$10,168,156	\$122,017,874
feb-12	1	\$980,387	\$0	\$0	\$0	\$300,000	\$10,168,156	
mar-12	1	\$980,387	\$0	\$0	\$0	\$300,000	\$10,168,156	
abr-12	1	\$980,387	\$0	\$0	\$0	\$300,000	\$10,168,156	
may-12	1	\$980,387	\$0	\$0	\$0	\$300,000	\$10,168,156	
jun-12	1	\$980,387	\$0	\$0	\$0	\$300,000	\$10,168,156	
jul-12	1	\$980,387	\$0	\$0	\$0	\$300,000	\$10,168,156	
ago-12	1	\$980,387	\$0	\$0	\$0	\$300,000	\$10,168,156	
sep-12	1	\$980,387	\$0	\$0	\$0	\$300,000	\$10,168,156	
oct-12	1	\$980,387	\$0	\$0	\$0	\$300,000	\$10,168,156	
nov-12	1	\$980,387	\$0	\$0	\$0	\$300,000	\$10,168,156	
dic-12	1	\$980,387	\$0	\$0	\$0	\$300,000	\$10,168,156	
ene-13	1	\$1,016,620	\$0	\$1,337,227	\$1,337,227	\$1,122,000	\$19,337,566	\$240,605,275
feb-13	1	\$1,016,620	\$0	\$1,337,227	\$1,337,227	\$1,122,000	\$19,337,566	
mar-13	1	\$1,016,620	\$0	\$1,337,227	\$1,337,227	\$1,122,000	\$19,337,566	
abr-13	1	\$1,016,620	\$0	\$1,337,227	\$1,337,227	\$1,122,000	\$19,337,566	
may-13	1	\$1,016,620	\$0	\$1,337,227	\$1,337,227	\$1,122,000	\$19,337,566	
jun-13	1	\$1,016,620	\$0	\$1,337,227	\$1,337,227	\$1,122,000	\$19,337,566	
jul-13	1	\$1,016,620	\$0	\$1,337,227	\$1,337,227	\$1,122,000	\$19,337,566	
ago-13	1	\$1,016,620	\$0	\$1,337,227	\$1,337,227	\$1,122,000	\$19,337,566	
sep-13	2	\$1,016,620	\$0	\$1,337,227	\$1,337,227	\$1,122,000	\$21,476,186	
oct-13	2	\$1,016,620	\$0	\$1,337,227	\$1,337,227	\$1,122,000	\$21,476,186	
nov-13	2	\$1,016,620	\$0	\$1,337,227	\$1,337,227	\$1,122,000	\$21,476,186	
dic-13	2	\$1,016,620	\$0	\$1,337,227	\$1,337,227	\$1,122,000	\$21,476,186	

ene-14	2	\$1,052,745	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,124,938	\$28,805,723	\$345,668,674
feb-14	2	\$1,052,745	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,124,938	\$28,805,723	
mar-14	2	\$1,052,745	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,124,938	\$28,805,723	
abr-14	2	\$1,052,745	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,124,938	\$28,805,723	
may-14	2	\$1,052,745	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,124,938	\$28,805,723	
jun-14	2	\$1,052,745	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,124,938	\$28,805,723	
jul-14	2	\$1,052,745	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,124,938	\$28,805,723	
ago-14	2	\$1,052,745	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,124,938	\$28,805,723	
sep-14	2	\$1,052,745	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,124,938	\$28,805,723	
oct-14	2	\$1,052,745	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,124,938	\$28,805,723	
nov-14	2	\$1,052,745	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,124,938	\$28,805,723	
dic-14	2	\$1,052,745	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,340,164	\$1,124,938	\$28,805,723	
ene-15	2	\$1,089,163	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,127,899	\$33,888,301	\$406,659,607
feb-15	2	\$1,089,163	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,127,899	\$33,888,301	
mar-15	2	\$1,089,163	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,127,899	\$33,888,301	
abr-15	2	\$1,089,163	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,127,899	\$33,888,301	
may-15	2	\$1,089,163	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,127,899	\$33,888,301	
jun-15	2	\$1,089,163	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,127,899	\$33,888,301	
jul-15	2	\$1,089,163	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,127,899	\$33,888,301	
ago-15	2	\$1,089,163	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,127,899	\$33,888,301	
sep-15	2	\$1,089,163	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,127,899	\$33,888,301	
oct-15	2	\$1,089,163	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,127,899	\$33,888,301	
nov-15	2	\$1,089,163	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,127,899	\$33,888,301	
dic-15	2	\$1,089,163	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,343,125	\$1,127,899	\$33,888,301	
ene-16	2	\$1,126,343	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,130,922	\$36,658,782	\$451,191,708
feb-16	2	\$1,126,343	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,130,922	\$36,658,782	
mar-16	2	\$1,126,343	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,130,922	\$36,658,782	
abr-16	2	\$1,126,343	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,130,922	\$36,658,782	
may-16	2	\$1,126,343	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,130,922	\$36,658,782	
jun-16	2	\$1,126,343	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,130,922	\$36,658,782	
jul-16	2	\$1,126,343	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,130,922	\$36,658,782	
ago-16	3	\$1,126,343	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,130,922	\$38,916,047	
sep-16	3	\$1,126,343	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,130,922	\$38,916,047	
oct-16	3	\$1,126,343	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,130,922	\$38,916,047	
nov-16	3	\$1,126,343	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,130,922	\$38,916,047	
dic-16	3	\$1,126,343	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,346,149	\$1,130,922	\$38,916,047	

Tabla 186 Costo salarial mensual y anual del centro de acopio FARO.