

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE
LA EMPRESA DE ASESORIAS LOGISTICAS “LOGYREP”
EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA**

**JAVIER ENRIQUE CORDOBA GUTIERREZ
NORBERTO LUIS PINTO SIERRA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA - INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2008**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE
LA EMPRESA DE ASESORIAS LOGISTICAS “LOGYREP”
EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA**

**JAVIER ENRIQUE CORDOBA GUTIERREZ
NORBERTO LUIS PINTO SIERRA**

**Presentado como requisito para optar por el
Titulo de Profesional en Gestión Empresarial**

**Director:
ALEJANDRO MANTILLA CACERES
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA - INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2008

Este agradable sabor del éxito, lo dedico a mi madre que está en los cielos; a mi hermano Miguel Ángel y demás familiares que son la inspiración de mi vida...

A ti Dios con todo mi corazón.

Javier E. Córdoba

Este triunfo en mi vida lo dedico a mi hijo Miguel Ángel, a mi madre Beatriz y mi esposa Yaneth, quienes confían en mí y de los que sustraje tiempo para lograr este objetivo.

Norberto Pinto

AGRADECIMIENTOS

En este compendio se resume el esfuerzo y la alegría de cumplir la meta trazada, en un eslabón más de mi vida; y esto no sería posible sin el apoyo de personas como el Ingeniero Alejandro Mantilla y la Ingeniera Margarita Rodríguez, que con su incondicional espera nos brindaron esta oportunidad; gracias a ellos y en especial a mi amado Jesucristo y a María Santísima, que en la compañía del alma de mi madre viven en el cielo junto al Padre Celestial. Mil gracias y muchas bendiciones a todos.

Javier E. Córdoba

Ante todo doy gracias al Señor Todopoderoso por permitirme alcanzar un peldaño más en mi vida, a mi madre que con su esfuerzo logró que obtuviera mi título profesional; al ingeniero Alejandro Mantilla, Director de Proyecto, por su apoyo y colaboración; a la Ingeniera Margarita Rodríguez, y a todos los que me acompañaron en este proyecto.

Norberto Pinto

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. GENERALIDADES	19
2. ESTUDIO DEL MERCADO	31
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	31
2.2 OBJETIVOS	32
2.2.1 Objetivo General	32
2.2.2 Objetivos Específicos	32
2.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	32
2.3.1 Uso y Especificaciones del Servicio	33
2.3.2 Servicio Principal	33
2.3.3 Atributos Diferenciadores del Servicio con Respecto a la Competencia	33
2.4 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	34
2.4.1 Mercado Potencial	34
2.4.2 Mercado Objetivo	34
2.5 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	35
2.5.1 Tipo de investigación	35
2.5.2 Sistema de recolección de la información	35
2.5.3 Proceso de muestreo	36
2.5.4 Definición de la población	36
2.5.5 Marco muestral	36
2.5.6 Calculo muestra n	36
2.6 TABULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	37
2.6.1 Ficha técnica	37
2.6.2 Proyección de la demanda	46
2.6.3 Participación en la demanda	47
2.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LA OFERTA	47
2.7.1 Situación Actual de la Competencia	47
2.7.2 Grados de la Competencia	48
2.7.3 Proyección de la Oferta	48
2.8 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA	48
2.9 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	49
2.10 PRECIO	49
2.11 ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	50
2.11.1 Logotipo	50
2.11.2 Lema	50
2.11.3 Estrategia de publicidad	51
2.11.4 Presupuesto de publicidad y promoción	51

2.12 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	51
3. ESTUDIO TECNICO	53
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	53
3.1.1 Descripción del Tamaño del Proyecto	53
3.1.2 Factores que determinan el tamaño del Proyecto	54
3.1.3 Capacidad del Proyecto	55
3.2 LOCALIZACIÓN	56
3.2.1 Macro localización	56
3.2.2 Macro localización	57
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	65
3.3.1 Descripción técnica del proceso	65
3.3.2 Calidad	65
3.3.3 Diagrama de Operación	67
3.3.4 Recursos	68
3.3.5 Distribución de planta	69
3.4 TECNOLOGÍA DEL PROYECTO	69
3.5 CONCLUSIONES TÉCNICAS SOBRE VIABILIDAD DEL PROYECTO	69
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	70
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN	70
4.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	71
4.2.1 Misión	71
4.2.2 Visión	71
4.2.3 Objetivos	71
4.2.4 Políticas	72
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	72
4.3.1 Organigrama	72
4.3.2 Descripción de los cargos manual de funciones	73
4.3.3 Estructura Salarial	82
4.4 ANALISIS LEGAL	83
5. ESTUDIO FINANCIERO	84
5.1 INVERSIONES	84
5.1.1 Inversión activos fijos	84
5.1.2 inversión diferida	85
5.1.3 Inversión capital	85
5.1.4 Fuentes de financiación	86
5.2 COSTOS	87
5.3 PRECIO DE VENTA	88
5.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	89
5.4.1 Ingresos	89
5.4.2 Egresos	90
5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO	91
5.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	92

5.7 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO	93
5.8 BALANCE GENERAL PROYECTADO	94
6. EVALUACION DEL PROYECTO	95
6.1 IMPACTO SOCIAL	95
6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA	95
6.2.1 Valor Presente Neto	95
6.2.2 Tasa Interna de Retorno	96
6.2.3 Análisis de Razones Financieras	96
CONCLUSIONES	98
BIBLIOGRAFIA	100
ANEXOS	101

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Análisis de Logística en el mundo	28
Tabla 2. Ficha Técnica Oferta y demanda	37
Tabla 3. Área con problemas	38
Tabla 4. Ha recibido asesoría	39
Tabla 5. Calificación asesoría	40
Tabla 6. Clientes potenciales	41
Tabla 7. Presupuesto mensual	43
Tabla 8. Frecuencia asesoría	44
Tabla 9. Empresas que exportan	45
Tabla 10. Inconvenientes exportando	46
Tabla 11. Proyección de la Demanda	47
Tabla 12. Demanda Insatisfecha	49
Tabla 13. Factor Macro localización	58
Tabla 14. Factor Macro localización	58
Tabla 15. Factor Macro localización	58
Tabla 16. Factor Macro localización	58
Tabla 17. Resumen de Factores	60
Tabla 18. Determinación de ubicación	60
Tabla 19. Factor de micro localización	61
Tabla 20. Factor de micro localización	62
Tabla 21. Factor de micro localización	62
Tabla 22. Resumen factores micro localización	63
Tabla 23. Determinación de la ubicación	63
Tabla 24. Ubicación empresas por sectores	64
Tabla 25. Diagrama de operación	67
Tabla 26. Estructura salarial	82
Tabla 27. Activos fijos	84
Tabla 28. Inversión Diferida	85
Tabla 29. Gasto de administración	86
Tabla 30. Inversión total	86
Tabla 31. Proyección de Ingresos	90
Tabla 32. Proyección de egresos	91
Tabla 33. Flujo de caja proyectado	92
Tabla 34. Estado de resultado proyectado	93
Tabla 35. Balance General proyectado	94
Tabla 36. Valor presente neto	95
Tabla 37. Proyección de Razones Financieras	97

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logotipo	50
Figura 2. Diagrama de operación	67
Figura 3. Organigrama	72

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Área con problemas	39
Gráfica 2. Ha recibido asesoría	40
Gráfica 3. Calificación asesoría	41
Gráfica 4. Clientes potenciales	42
Gráfica 5. Presupuesto mensual	43
Gráfica 6. Frecuencia asesoría	44
Gráfica 7. Empresas que exportan	45
Gráfica 8. Inconvenientes exportando	46

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato encuesta	102
Anexo B. Boletín informativo	105
Anexo C. Cámara de Comercio	106
Anexo D. Escritura	107
Anexo E. Plano de distribución oficina	112
Anexo F. Tabla financiera	113

GLOSARIO

CENTRO DE DISTRIBUCION: base de operaciones de almacenamiento y procesamiento alimentario destinado a optimizar la gestión integral de la cadena de abastecimiento.

CODIGO EAN: Símbolo en barras por medio del cual se representan los caracteres que identifican de manera única un artículo o producto.

CROSS DOCKING: Operación de recepción y clasificación de mercancías en bases de transferencia de cargas que implican salida inmediata hacia distribución, sin almacenamiento intermedio.

ECR: Respuesta eficiente al consumidor, herramienta para mejorar el servicio al cliente.

EDI: Intercambio electrónico de datos entre integrantes de la cadena de abastecimiento.

JUSTO A TIEMPO (JIT): Llegada de insumos desde el proveedor directamente a los procesos productivos en el preciso momento en que necesitan, obviando almacenamiento en planta.

PALLET: Plataforma reutilizable usada en la estiba de carga para facilitar el aprovechamiento del espacio de almacenamiento y de bodega de transporte y las operaciones de manipuleo.

PICKING: Es la preparación de un pedido.

UNITARIZACION: El proceso de ordenar y acondicionar correctamente las mercancías en unidades de carga para su transporte.

RESUMEN

TITULO: FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE ASESORIA LOGISTICA EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA PARA EMPRESAS MANUFACTURERAS*

AUTORES: PINTO SIERRA, Norberto Luis
CORDOBA GUTIERREZ, Javier Enrique **

PALABRAS CLAVES: Asesorías, Logística, Rentabilidad, Servicio, Eficiente y Eficaz.

CONTENIDO:

Las organizaciones en el mundo han encontrado la manera de realizar una ejecución perfecta del flujo de productos o servicios, a través de un proceso que minimiza el tiempo y los recursos, integrando los diferentes actores en la cadena de abastecimiento desde la relación con los proveedores, el cliente interno, y la completa satisfacción del cliente externo, haciéndolas mas eficientes y competitivas. Esta fusión de buenas prácticas es conocida como logística empresarial.

En Santander la logística empresarial empieza a conocerse. Por lo tanto, los directivos y el talento humano de las organizaciones deberán acceder y asimilar las diferentes herramientas administrativas y las mejores prácticas. Es primordial concientizar a los empresarios regionales de invertir en capacitación y asesoría logística, para que puedan competir en la globalización del mercado, logrando mayor rentabilidad en sus operaciones y posicionándose en la categoría de empresas de clase mundial.

Con el anterior proyecto se establece claramente la necesidad de las empresas manufactureras de calzado y confecciones del área metropolitana en recibir asesoría en logística y herramientas administrativas que permitan reducir costos y mejorar las utilidades de las empresas. El aporte social que pretende el proyecto es aumentar las fuentes de empleo de varias maneras. Una de ellas es la solicitud de personal para la empresa de asesoría, como también para el área logística en las empresas.

Realmente es necesario que los empresarios santandereanos inviertan en capacitación y asesoría logística para mejorar su rentabilidad y logren ser competitivos en el mercado nacional e internacional. El aporte social del proyecto es un aspecto que debe resaltarse ya que permitirá que muchos tecnólogos y técnicos de la región consigan un trabajo estable y contribuyan al mejoramiento de las empresas manufactureras de Santander.

* Proyecto de grado.

**Instituto de Educación a Distancia, Programa de Gestión Empresarial UIS, Director: MANTILLA CÁCERES, Alejandro Ingeniero Industrial.

SUMMARY

TITLE: FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A COMPANY OF LOGISTICAL CONSULTANCY IN THE METROPOLITAN AREA OF BUCARAMANGA FOR MANUFACTURING COMPANIES*

AUTHORS: PINTO SIERRA, Norberto Luis
CÓRDOBA GUTIÉRREZ, Javier Enrique **

KEY WORDS: consultancy, logistics, profitability, service, efficient and effective.

CONTENT:

The organizations in the world have found the way to carry out a perfect execution of the flow of products or services, through a process that minimizes the time and the resources, integrating the different actors in the chain of supply from the relationship with the suppliers, the internal client, and the external client's complete satisfaction, making them but efficient and competitive. This coalition of good practices is known as managerial logistics.

In Santander the managerial logistics begins to be known. Therefore, the directive and the human talent of the organizations will consent and to assimilate the administrative different tools and the best practices. It is primordial to inform the regional managers of investing in qualification and logistical consultancy, so that they can compete in the globalization of the market, achieving bigger profitability in their operations and being positioned in the category of companies of world class.

With the previous project he/she settles down the necessity of the companies footwear manufacturers and makings of the metropolitan area clearly in receiving consultancy in logistics and administrative tools that allow to reduce costs and to improve the utilities of the companies. The social contribution that seeks the project is to increase the sources of employment in several ways. One of them is personnel's application for the consultancy company, as well as for the logistical area in the companies.

It is really necessary that the managers santandereanos invest in qualification and logistical consultancy to improve their profitability and be able to be competitive in the national and international market. The social contribution of the project is an aspect that should be stood out since it will allow that many technologists and technicians of the region get a stable work and contribute to the improvement of the companies manufacturers of Santander.

* Grade project

**Institute of Distance Education. Business Management Program UIS. Director: MANTILLA CÁCERES, Alejandro industrial engineer.

1. GENERALIDADES

En el mundo empresarial moderno, encontramos gran variedad de desarrollo científico, técnico y tecnológico, que evolucionan el mercado global; tales avances los encontramos en el código de barras, el intercambio electrónico de datos E.D.I. el Internet etc.; que brindan oportunidades de acceso rápido y efectivo, en un mercado altamente competitivo, donde además se conjugan técnicas como justo a tiempo, respuesta eficiente al consumidor, Benchmarking, Cross Doking entre otras, que dan como resultado la respuesta eficaz, eficiente y satisfactoria a los mercados exigentes.

Siendo el cliente el valor más importante y el objetivo principal de toda organización empresarial; las compañías no ahorran esfuerzos en ser más ágiles a la hora de prestar un servicio; por esto adoptan técnicas que le permitan satisfacer las necesidades del cliente en el menor tiempo posible. Dichas técnicas han sido aplicadas en compañías de gran nombre a nivel mundial como Coca Cola – Procter & Gamble – Nestlé entre otras que lideran el mercado.

Esto ha sido posible gracias a la técnica que revolucionó la prestación del servicio al cliente; donde se agrupan procesos de calidad total en el engranaje de almacenamiento, proceso de elaboración y distribución de productos y servicios; esta técnica es llamada logística empresarial, donde más que una técnica es estrategia de servicios con eficacia y eficiencia.

Es importante profundizar en los conceptos, pero para esto, debemos adentrarnos en la historia y observar dónde se descubre la aplicación de la lógica a todos los procesos, veamos:

La logística, como término semántico y como actividad, se remonta a la época antigua de la civilización occidental. Los griegos recurrían a dos términos muy vecinos: Lógica y Logística. El razonamiento lógico utilizaba la palabra y las frases, en tanto que el logístico usaba símbolos matemáticos y números. Por su parte, los romanos tenían siempre un logista en sus ejércitos, como administrador de sus recursos.

Por algún tiempo el término logística se confundió con aquellos de estrategia y táctica, hasta cuando el general suizo Henry Demoni, en el Siglo XVIII señaló las diferencias entre estos “la logística es el arte práctico de mover los ejércitos, los recursos materiales, la instalación de los campamentos, en una palabra la ejecución de las combinaciones de la estrategia y la táctica”.

El interés en los negocios por el proceso logístico vino sólo después y de una manera parcial como un resultado de la segunda guerra mundial. Los historiadores militares han observado que las potencias extranjeras resultaron victoriosas en la guerra principalmente por sus capacidades superiores en logística. En Europa a los alemanes se les negó el acceso al combustible necesario y sus capacidades de transporte y producción fueron minadas por repetidos ataques aéreos. Fue el control sobre las líneas de suministro lo que permitió ganar la guerra. Pocos argumentarían que las tropas aliadas lucharon duro o con más valentía que sus enemigos. Ellas simplemente agotaron al enemigo recortándole su abastecimiento necesario y su capacidad productiva.

Después de ésta guerra se reconoció que las habilidades logísticas podían ser utilizadas en la industria. Antes de esa época, las empresas industriales tenían gerentes de tráfico, gerentes de compras y gerentes de producción quienes rara vez se comunicaban entre sí.

Ahora bien, no existe consenso para definir el término logística; Con frecuencia se utiliza de forma reduccionista para designar algún proceso concreto, asociado con el flujo de materiales o información. Dentro de algunas definiciones existen.

De acuerdo con el diccionario de la lengua española, tenemos que:

LOGÍSTICA:

- Parte de la organización militar que atiende al movimiento y mantenimiento de las tropas en campaña.
- Lógica que emplea el método y el simbolismo de las matemáticas.
- Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización.

De acuerdo con los términos técnicos empresariales tenemos que:

a. Logística empresarial es el sistema que permite hacer los procesos más eficientes y eficaces, a través de la cadena de suministro, realizando una ejecución perfecta del flujo, desde la entrada de materia prima e insumos, pasando por el almacenamiento, proceso de manufactura, procesamiento de pedidos, manejo de inventarios, comercialización, distribución, y todos los demás de la cadena, hasta el servicio posventa, agregando valor en cada uno de estos procesos, minimizando tiempo y recursos, enfocando todos sus esfuerzos en el servicio al cliente y su total satisfacción. Con el objetivo de lograr mayor competitividad y rentabilidad en una economía de tendencia globalizadora.

b. Logística empresarial es el proceso de planificar, implementar y controlar de forma eficiente el flujo de materias primas, inventarios, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al lugar de consumo (incluyendo los movimientos internos o externos) con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Bien; con estos conceptos podemos entender aún mas, que la evolución en la cadena de suministros, es la que al final llevan al éxito en la consecución y ganancia de mercados y clientes potenciales, en las compañías altamente competitivas.

Poco a poco se admitió que una integración entre suministros, transporte, almacén, control de inventarios y producción podrían mejorar la rentabilidad de cualquier compañía manufacturera. Más tarde se aceptó que las mismas habilidades podrían ayudar a mayoristas y detallistas.

El empresario de hoy debe ser muy consciente, que la globalización de los mercados, impulsan un desarrollo acelerado en atención al mercado objetivo, ya que los competidores están a la vanguardia en tecnología, lo que implica el liderazgo de las mismas.

La falta de conciencia de los empresarios santandereanos por invertir en mejorar los procesos y expandir los mercados, hace imposible realizar procesos logísticos si no se cuenta con la infraestructura adecuada; además de esto la variedad de productos ha creado la necesidad de una administración logística mejorada, en el contexto de una economía virtual, la velocidad de respuesta a los requerimientos del mercado marca diferencia entre mantenerse y fracasar.

El escenario en que se desarrollaba la actividad productiva de las empresas hasta antes de las políticas de apertura económica y globalización de mercados se caracterizaba fundamentalmente por un entorno estable, una demanda que excedía a la oferta y clientes básicamente preocupados por la posesión del producto, en esa situación, el interés se centraba casi exclusivamente en la función de producción. En consecuencia se presentaba una atención muy escasa a las actividades relacionadas con el almacenaje y la distribución física, cuya

gestión adecuada permite que el producto llegue al cliente de manera rápida y eficiente.

Un cambio radical de las características del entorno (aumento de la competitividad, exigencia de los consumidores, inestabilidad) hizo necesario encontrar nuevas formas de diferenciarse de la competencia, satisfacer las nuevas necesidades del cliente y adaptarse al medio. La rapidez y eficiencia del servicio se convirtieron en fuente de ventajas competitivas y en muchas ocasiones, en factor crítico de éxito.

En respuesta a estos cambios se produce una integración de la logística interna de las empresas, muchas veces materializada en departamentos o funciones encargadas exclusivamente de estos temas. Esta integración también se ve favorecida por un cambio en la concepción tradicional de las empresas. Se supera una concepción funcional y sub optimizadora y se pasa a considerar las organizaciones como un todo o sistema unitario, cuyos componentes deben estar coordinados para la consecución de un fin común: satisfacer al cliente.

Las organizaciones, presionadas por un entorno cada vez más competitivo y en un afán por mejorar su actuación, adoptan de forma generalizada la estrategia de concentrarse o especializarse en un número limitado de áreas de actividad (core business) en las que poder llegar a ser excelentes es el objetivo.

La necesidad de las empresas por mantenerse en un mercado competitivo los hace buscar las soluciones adecuadas, mediante la **logística empresarial**, con un sin número de herramientas de mercadeo que permiten llegar al objetivo de toda empresa de clase mundial como es el servicio al cliente logrando la satisfacción del mismo.

En el comercio tradicional el proveedor transporta y coloca las mercancías mediante empresas e intermediarios sin mayor experiencia, el consumidor final selecciona los productos que quiere comprar, los paga y los lleva a casa. La responsabilidad de los costos de manipulación y transporte de las compras recaen en el consumidor y proveedor respectivamente.

También pueden presentarse casos que lleguen a un mismo destino diferentes repartos diariamente que no optimizan el costo que supone desplazar un vehículo hasta ese punto, esto se traduce generalmente en ineficacia y sobre costo de los servicios logísticos.

La logística en las empresas, y lo que ello implica en la distribución y el ordenamiento de los flujos de mercancías es el resultado de varias tendencias como son: los costos crecientes, la multiplicidad de líneas de productos y la economía de pedidos cortos.

Los costos de distribución en la economía van en aumento y se han convertido en el centro lógico gerencial. Por ejemplo: una disminución de inventarios ciertamente ahorraría inversiones de capital, algunos gastos de almacenamiento, impuestos y seguros. Pero esto podría a la vez poner en serio peligro la posibilidad de despachos puntuales a los consumidores y la disponibilidad de productos en el mercado y con este riesgo no se puede considerar como aporte para un sistema de distribución más eficiente.

El estilo y la individualidad de los productos se han convertido en fuertes armas de competencia. Los sistemas de distribución física día a día se ven más presionados por la multiplicidad de variables que presenta un producto al pretender satisfacer no sólo las necesidades primarias del consumidor sino también sus apetencias, su nivel económico y su ambiente.

La variedad de artículos ha generado problemas difíciles: de clasificación, control de inventarios y distribución. Las fábricas, distribuidores y detallistas deben manejar más diversidad de productos, lo que significa menores volúmenes por artículos, un inventario de manejo más alto por unidad y costos más elevados por almacenaje.

Por los riesgos que ya se han mencionado, las empresas se han visto obligadas a mejorar el control sobre sus inventarios y su plan de distribución física, mediante el uso avanzado de la informática y de los computadores. El resultado ha sido una tendencia general hacia los pedidos más frecuentes de pequeñas cantidades, con demandas crecientes de servicios a los clientes en cada pedido, para mejorar la utilización de inventarios. Pero esto exige a los fabricantes y distribuidores el manejo de un mayor número de pedidos para lograr el mismo volumen por artículo, un inventario más alto por unidad y un almacenaje y una manutención a mayor costo. El efecto de los productos de pequeños volúmenes sobre el costo de operar el sistema de distribución es bastante considerable y exige a las empresas afinar sus procedimientos y estrategias.

Dentro del manejo empresarial es necesario estar a la vanguardia de los cambios de manejo administrativo y mejores prácticas, con el fin de no quedarse último en los mercados actuales que se caracterizan por alta competitividad y globalización. Por esto presentamos esta alternativa valiosa en la asesoría logística al sector manufacturero de Bucaramanga y su área metropolitana, ya que en la actualidad no existen entidades dedicadas a esta tarea; proyectándose una gran demanda en nuestra región.

Para la creación de una empresa de asesorías Logísticas, una vez realizado la investigación adecuada para analizar la aceptación y proyección de la misma en los diferentes sectores económicos de la región se debe realizar el respectivo

estudio financiero, estudio técnico que permita en buen funcionamiento de la misma, se debe contar con la infraestructura física y tecnológica necesaria para prestar el servicio logrando satisfacer a todos los que visiten y adquieran los servicios.

Además de lo anterior es fundamental contar con el recurso humano capacitado y especializado de la mejor manera, para lograr que el funcionamiento de la empresa cumpla con los objetivos propuestos.

“La decepción universal frente a las empresas.com ha dejado un gran ganador en el terreno: la logística, es decir, la función que planea y ejecuta el flujo de productos desde el punto de origen hasta el consumidor final. La gran promesa de las empresas.com. Era lograr un comercio con un mínimo de fricción y hoy se sabe que solo la logística hará posible alcanzar esa meta. Lo esencial no es hacer negocios por Internet, sino usar la red para elevar la productividad de la red de proveedores, bodegas, plantas de producción y sistemas de distribución que están en la médula de cualquier empresa.

En este terreno se gana o se pierde la batalla de la competitividad. El éxito de la economía de Estados Unidos en la década pasada, cuando fue posible aumentar las tasas de crecimiento sin elevar la inflación, se debió en gran parte a la reducción del costo de logística en la economía. Este costo descendió de 10,1% del PIB en 2004 a 8,8% del PIB en el año 2006. Los países europeos, por su parte, han entendido el mensaje. El costo de logística en Europa Occidental se redujo de 9,5% del PIB en 2004 a 7,2% en el año 2006.

En América Latina se presenta un atraso significativo. De acuerdo con María Fernanda Rey, directora académica del Latín América logistics Center, en Atlanta (Georgia), “el costo de logística en la región se acercaba a 15,5% del PIB en el

año 2005. Si bien hay progresos, la brecha frente a los países desarrollados es demasiado grande en una economía global que está cada vez más integrada”¹.

La obsesión con el e-business ha desatado un nuevo interés por la logística. La experiencia de los últimos 2 años demostró que el manejo de la logística es factor determinante del éxito o el fracaso de un modelo de negocio basado en Internet. La lección se aplica a cualquier firma tradicional.

Internet ha reducido el tiempo y el costo necesario para hacer transacciones, pero la gente quiere más. Hoy, cuando alguien entra a un sitio Web y pone una orden de compra, espera que el resto del proceso, desde la producción hasta la entrega, sea igualmente ágil y eficaz. Así Internet ha traído un incremento exponencial de las expectativas del consumidor.

De acuerdo con el principio de que solo se administra lo que se mide, este cambio de prioridades está transformando las variables que son foco de la atención en el management. El cambio está ocurriendo tan rápidamente, que buena parte de la jerga que manejan los graduados de las escuelas de negocios se está quedando atrasada. Ya no se habla de creación de valor para el accionista, sino de creación de valor para todos los actores que tienen que ver con la empresa (stakeholders), incluyendo el universo de clientes y proveedores que dependen de la empresa para la eficiencia de sus propias cadenas logísticas. Así, ya no se habla de gerencia de índices financieros (como el Valor Económico Agregado o el Retorno sobre la inversión), sino de gerencia de indicadores reales. Aparecen términos exóticos como la gerencia basada en cámaras (camera based management); la gerencia del paseo (MB-WA, o Management by Wandering Around); y la gerencia del Lugar / Hecho/ Cosa real (Genba / Genjitsu-/Genbutsu).

¹ REVISTA DINERO, edición No 224, marzo del 2004, pág. 44 – 48

El progreso en logística es visible en el mundo

Los latinoamericanos presentan bastante atraso frente a estas nuevas tendencias. Sin embargo, se está avanzando. “La consolidación de centros de distribución en los últimos 5 años ha contribuido a bajar el costo logístico en la región. Los grandes responsables de este avance son las empresas multinacionales de consumo masivo”, dice María Fernanda Rey. El mejor uso de contenedores y la mayor eficiencia en despachos son factores importantes.

El promedio de uso de capacidad instalada en transporte se elevó de 30% a más de 35% (en Estados Unidos el promedio en este indicador es de 70%).

Tabla 1. Análisis de Logística en el mundo

	Costo Total de logística 2003/04	% del PIB 2005/06
Nivel de excelencia	8.5	3.4
Estados Unidos	10.1	8.8
Europa Occidental	9.5	7.2
Asia	14	13
América latina	16.5	15.5

Fuente: Latín América logistics Center

¿Qué se debe hacer para avanzar? Lo primero es tomar la cuestión realmente en serio. Los gobiernos tienen que entender que los negocios de este siglo van a estar basados en la logística, lo que implica que hay que modernizar tanto la infraestructura de telecomunicaciones como la de transporte. Este tema es prioridad en Europa, donde los gobiernos han visto que la suma de integración comercial y comercio digital está exponiendo todas las debilidades competitivas

del continente. En palabras de Patrick-Vittet-Philippe, consejero de la Unión Europea, “el éxito del comercio digital depende de la integración del transporte en la Unión”.

Se debería aprender de esto. “El transporte es un tema olvidado entre nosotros”, afirma María Fernanda Rey. “Son pocos los que aprecian, por ejemplo, la magnitud del desastre que implica el problema de transporte entre Colombia y Venezuela. Ahí se juega la competitividad de los dos países, pero no se le da prioridad a encontrar una solución”.

Por parte de las empresas, es vital proceder del pensamiento a la acción. “Yo diría que las empresas colombianas se han sensibilizado frente a la importancia de la logística, pero aún estamos en una etapa de mucha teoría y poca práctica”, dice Rey.

La educación es un problema grande. “Ya estamos viendo gerentes logísticos con buena formación, pero las cosas se ponen difíciles a medida que uno baja en la jerarquía. Es muy difícil conseguir, por ejemplo, buenos jefes de despacho. Hay una división en dos mundos dentro de las empresas cuando se trata de tener personal calificado. Esto es muy grave cuando se habla de logística, porque los nuevos modelos exigen gente preparada y capaz de tomar decisiones en todas las etapas del proceso”. En definitiva, se está andando, pero los demás van mucho más rápido. Lo que se hace no va a ser suficiente. “Para usar una expresión sacada de las matemáticas, se está teniendo problemas con el pensamiento de segunda derivada. Se dan por satisfechos con la primera derivada, que es el cambio. Pero el verdadero campo de batalla está en la segunda derivada, que es la aceleración. Para ganar, no solo se tiene que cambiar, sino que se debe meter el acelerador a fondo. Lo demás es perder”, Llevar una empresa a operar en

Internet ya es un reto grande; renovar el sistema logístico de un país es un reto gigantesco.

2. ESTUDIO DEL MERCADO

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro del contexto de la globalización es indispensable contar con la asesoría necesaria para el mejoramiento de los procesos, logrando que sean más eficientes y eficaces, permitiendo el cubrimiento y expansión del mercado en el sector manufacturero, por esta razón surge la inquietud de la empresa de asesorías logísticas: REPRESENTACIONES Y ASESORIAS LOGISTICAS “LOGYREP”.

Para poder desarrollar la empresa de asesorías logísticas, se debe realizar un estudio que permita estimar la cantidad de empresas que estarían dispuestas a adquirir los servicios prestados por LOGYREP, teniendo en cuenta las variables sociales y económicas que puedan afectarlo en especial los nuevos acuerdos de comercio exterior presentados por el actual gobierno.

Se debe conocer a las empresas dedicadas a asesorías empresariales que serán la competencia, como es su funcionamiento y forma de llegar a las empresas y los precios que se manejan dentro del sector.

Logrando recolectar la mejor información, que sirva de base para continuar con el proyecto, por lo tanto ésta pre factibilidad es fundamental dentro del proyecto y se debe realizar consciente de su gran importancia.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo General

Establecer la viabilidad en la introducción al mercado de una empresa de Asesorías Logísticas, enfocado especialmente al aspecto de logística de distribución y servicio al cliente. Es importante estudiar la demanda y la oferta que existe en el mercado actual, el comportamiento, especificaciones, las tendencias y su desarrollo.

2.2.2 Objetivos Específicos

- ◆ Cuantificar los requerimientos necesarios de las empresas, para optimización de procesos y suministros en aras de un mejor servicio.
- ◆ Determinar los puntos críticos o neurálgicos en los canales de distribución y comercialización en nuestros clientes.
- ◆ Establecer presupuesto de inversión en asesorías logísticas, para mejorar rentabilidad.
- ◆ Conocer nuestros competidores en asesoría de logística empresarial en el Área Metropolitana y su portafolio de servicios (oferta).
- ◆ Realizar una investigación de mercado profunda e indispensable para el desarrollo de la empresa.

2.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

La asesoría dentro de las empresas se realiza de la siguiente forma: Inicialmente se hará un estudio de la situación actual de la empresa, para conocer las áreas con mayor dificultad, y realizar las mejoras necesarias mediante asesoría y charlas a los encargados de las áreas, luego se diseña el plan de mejora, colocando

índices de gestión que permitan el seguimiento al proceso, logrando el objetivo de una mayor rentabilidad y competitividad.

2.3.1 Uso y Especificaciones del Servicio. La empresa a crear ofrecerá el servicio de consultoría y asesoría logística en el Área Metropolitana de Bucaramanga, utilizando la experiencia y habilidad de especialistas, personal idóneo, que conforman a LOGYREP, para analizar los aspectos operacionales de la cadena de abastecimiento, distribución y administración de procesos de las empresas manufactureras.

2.3.2 Servicio Principal. El Servicio principal es el de consultoría y asesoría Logística, administración de procesos como planeación, tecnología de información, servicio al cliente y distribución.

2.3.3 Atributos Diferenciadores del Servicio con Respecto a la Competencia. Los servicios que prestara la empresa son diferentes a los otros que se puedan encontrar, ya que se cuenta con personal especializado en el ramo y con la experiencia necesaria así como se cuenta con la asesoría y apoyo de expertos internacionales que manejan los departamentos logísticos de empresas como Coca - Cola, Procter and Gamble, Walt Mark entre otras.

Se diseñarán planes de mejoramiento, que permitan el fácil desarrollo de los objetivos, realizando mediciones mediante índices de gestión, que permiten visualizar las mejoras y continuar con un seguimiento específico del proceso.

Dentro de los aspectos puntuales a desarrollar para la reducción de costos, se pueden destacar:

- Cantidad, tamaño, funcionalidad y ubicación de las instalaciones.

- Niveles mínimo de inventario
- Niveles esperados o proyectados y ciclos de pedido
- Costos de operación y transporte
- Máxima productividad y proyección de la mano de obra
- Identificación de cuellos de botella dentro del sistema.
- Análisis de productividad.

Además se cuenta con la capacidad para encargarse de aspectos como:

- Selección adecuada del personal.
- Selección y retroalimentación de información con proveedores.
- Mejoramiento de manuales de funciones y operaciones.
- Selección de sistemas para almacenamiento.
- Capacitación y asistencia permanente.
- Seguimiento, control y mejora de la productividad.
- Evaluación de la utilización de servicios.
- Análisis comparativos antes de la prestación del servicio y con el resto del mercado.

2.4 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.4.1 Mercado Potencial. Las empresas existentes en el área metropolitana de Bucaramanga.

2.4.2 Mercado Objetivo. El mercado objetivo del proyecto será las empresas manufactureras del sector de confecciones y calzado que cuenten con un capital superior a cien millones de pesos \$ 100.000.000, y/o cuenten con más de quince (15) empleados.

2.5 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.5.1 Tipo de investigación. Se llevará a cabo una investigación de tipo exploratoria - descriptiva, basada principalmente en fuentes primarias que permiten al investigador compenetrarse con el problema de investigación, el aspecto descriptivo servirá para delimitar los hechos que conforman el problema a solucionar, estableciendo características de los encuestados como actitud, comportamiento y las verdaderas necesidades en las diferentes áreas empresariales.

2.5.2 Sistema de recolección de la información. Se realizará por el método de comunicación, en forma directa a través de una Encuesta, formulada en las empresas, a las personas encargadas de la administración.

- Fuentes primarias (Instrumento de recolección de información). Se realizará en forma directa a través de una encuesta realizada en las empresas del sector manufacturero, del sector calzado y confección, ubicadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Estas encuestas serán de tipo personal y al mayor nivel: Gerentes, Administradores. Realizado por personal con una capacitación que pueda responder cualquier inquietud que se presente dentro de su desarrollo.

- Fuentes secundarias. Es aquella que se encuentra escrita en libros, revistas, enciclopedia, además otros elementos de consulta que suministran información ya procesada como Cámara de Comercio, DANE, entre otros.

2.5.3 Proceso de muestreo. Este proceso es cuantitativo y consiste en el recuento, clasificación y ordenación de los datos que comprende operaciones aritméticas de carácter estadístico, lo cual viene a reportar los resultados en forma numérica y objetiva

2.5.4 Definición de la población. La población del estudio son las empresas manufactureras del área metropolitana dedicadas a confección y calzado, según datos de la cámara de comercio aparecen 210 de calzado que representan un 52.5% del total, y 190 dedicadas a la confección las cuales son el 47.5%.

- Elemento muestral. Cada una de las empresas que conforman la población objetiva, con las características determinadas como ubicarse el área metropolitana.
- Unidad muestral. Conjunto de elementos que están disponibles para ser seleccionados en el proceso de muestreo, la unidad muestreo son las empresas manufactureras del área metropolitana de Bucaramanga.

2.5.5 Marco muestral. El marco muestral esta dado por las empresas que se encuentran inscritas y con registro mercantil activo en la Cámara de Comercio.

2.5.6 Calculo muestra n. Para estimar el número de encuestas a realizar utilizamos la siguiente formula:

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

En donde:

Z = Nivel de confiabilidad. De un 95% con una aproximación de 1.56

p = Proporción estimada, tomamos un 50%: 0.5

q = la adición de p entonces p + q = 1 de donde q = 0.5

N = Total de la población = 400 Empresas

E = estimación de error que es del 5% = 0.05

$$n = \frac{(1.56)^2 * 400 * 0.5 * 0.5}{0.0025 * 399 + (1.56)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 152$$

La distribución de la encuesta será de la siguiente manera 52% empresas de calzado y 48% empresas del sector de la confección.

2.6 TABULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Al reunirse el material correspondiente a la encuesta, se procederá a tabular la información de manera sistemática; valorando cada pregunta con un puntaje predeterminado para obtener los resultados de la prueba piloto

2.6.1 Ficha técnica

Tabla 2. Ficha Técnica Oferta y demanda

Tipo de investigación	Exploratoria – descriptiva
Método de investigación	Análisis
Fuentes de información	Primarias
Técnica de recolección de información	Encuesta
Instrumento	Cuestionario estructurado
Modo de aplicación	Directa

Definición de población	Empresas manufactureras de Área metropolitana B/manga. 400 aprox.
Proceso de muestreo	Muestra: 152 Empresas
Marco muestral	79 Empresas de calzado 73 Empresas de confección
Alcance	Área metropolitana de Bucaramanga
Tiempo de aplicación	Dos (2) meses

Fuente: Autores del Proyecto

En la pregunta 1, 104 que corresponde al 68.4% del total de la población encuestada, respondió acertadamente lo que significa logística empresarial.

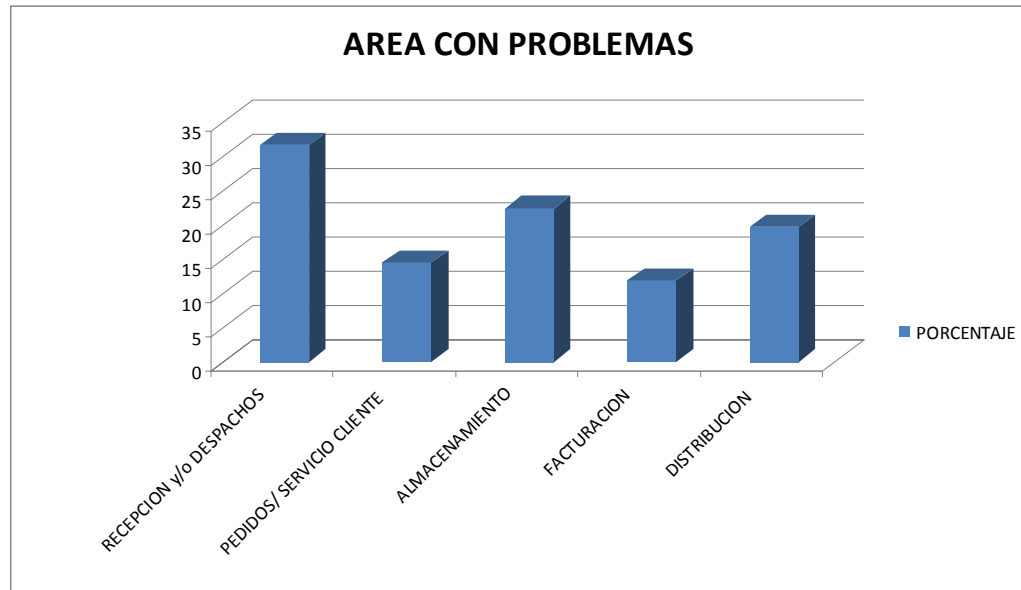
En la pregunta 2, sobre las áreas que tienen inconveniente en la empresa el 31.6% presenta inconvenientes en el área de recepción y/o despacho de mercancía; el 14.5% en toma de pedidos; el 22.4% en almacenamiento, el 11.8% en facturación y el 19.7% en distribución.

Tabla 3. Área con problemas

AREA CON PROBLEMA	PORCENTAJE	EMPRESAS
RECEPCION y/o DESPACHOS	31,6%	48
PEDIDOS/ SERVICIO CLIENTE	14,5%	22
ALMACENAMIENTO	22,4%	34
FACTURACION	11,8%	18
DISTRIBUCION	19,7%	30

Fuente: Autores del proyecto

Gráfica 1. Área con problemas



Fuente: Autores del proyecto

A la pregunta 3, sobre si ha recibido servicio de asesoría empresarial; treinta (30) han recibido asesoría, es decir un 19.7% del total de la población. El 80.3% restante ha recibido asesoría solo en producción y sistemas.

Tabla 4. Ha recibido asesoría

ASESORIA	PORCENTAJE	EMPRESA
SI	19,7%	30
NO	80,3%	122

Fuente: Autores del proyecto

Gráfica 2. Ha recibido asesoría



Fuente: Autores del proyecto

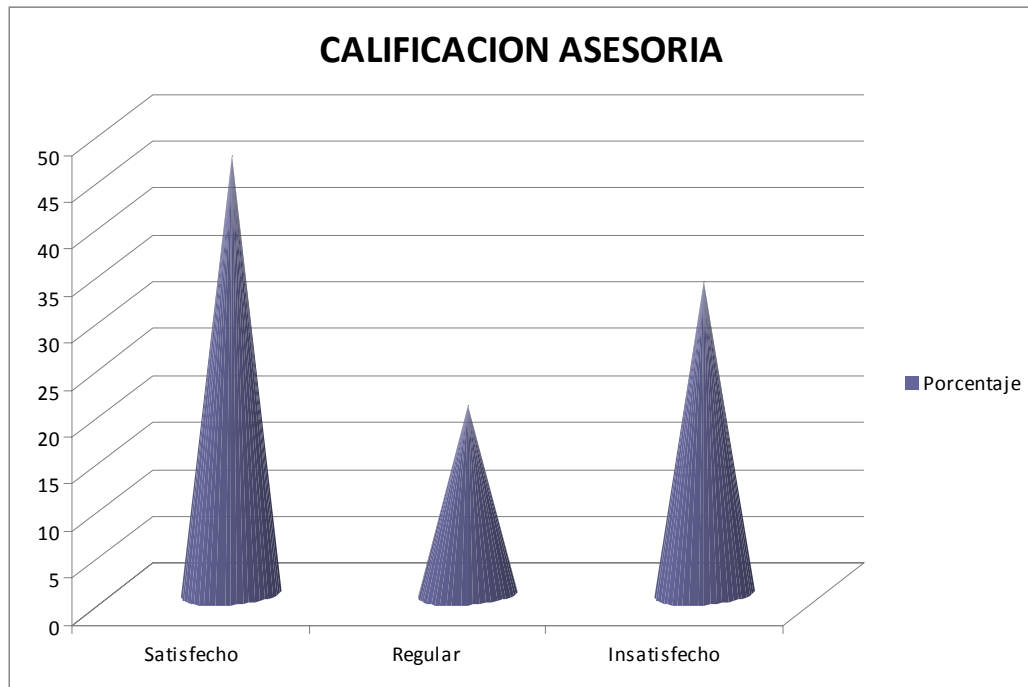
A la pregunta 4, de la población encuestada el 46.6% solucionó su problema, el 20% esperaba más, y el restante 33.3% no quedó conforme, esto hace motivar en realizar asesorías más específicas y realizar seguimiento a los resultados mediante indicadores.

Tabla 5. Calificación asesoría

CALIFICACION ASESORIA	PORCENTAJE
Satisfecho	46,6%
Regular	20%
Insatisfecho	33,3%

Fuente: Autores del proyecto

Gráfica 3. Calificación asesoría



Fuente: Autores del proyecto

A la pregunta 5, un 90% de la población encuestada, respondió afirmativamente a recibir informes e indicadores acerca del mejoramiento de la empresa.

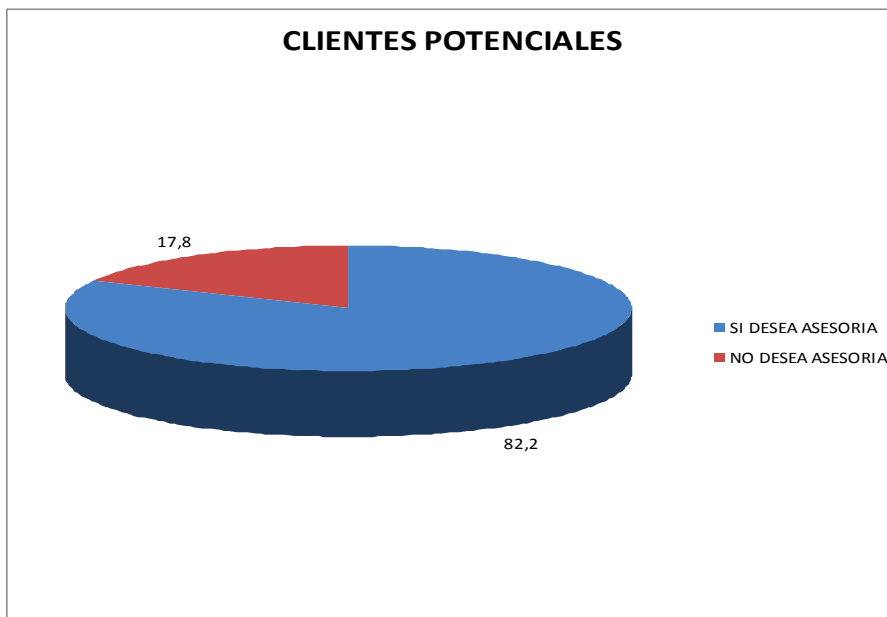
En la pregunta 6, el 82.2% de la población encuestada, se interesaron en adquirir asesoría logística es decir 125.

Tabla 6. Clientes potenciales

ASESORIA	PORCENTAJE	EMPRESAS
SI DESEA ASESORIA	82,2%	125
NO DESEA ASESORIA	17,8%	27

Fuente: Autores del proyecto

Gráfica 4. Clientes potenciales



Fuente: Autores del proyecto

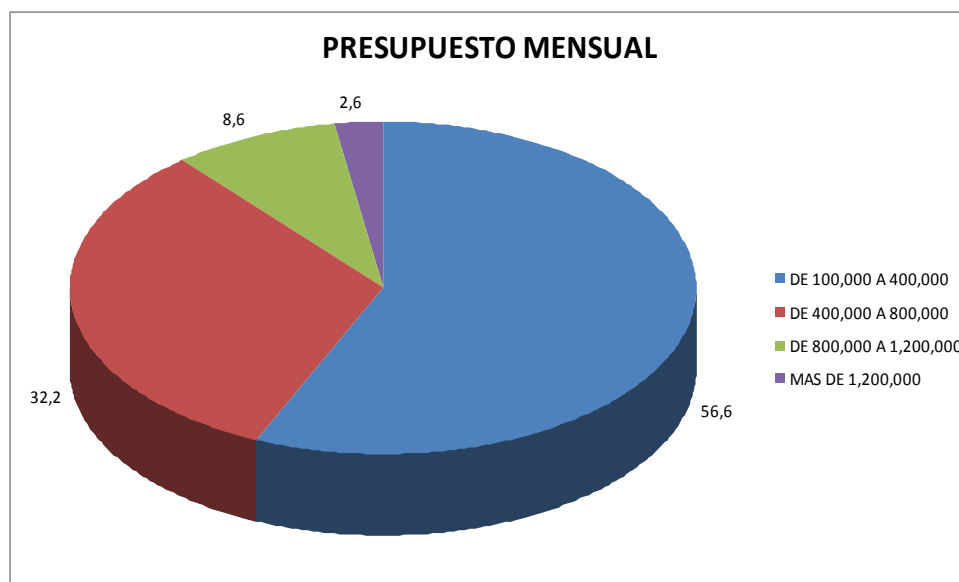
A la pregunta 7, La pregunta sobre si estarían dispuestos a invertir en asesoría logística y dando a conocer el beneficio que obtendrían por este servicio el resultado es: el 56.6% de los empresarios indagados estarían dispuestos a invertir hasta \$400.000 en asesoría; el 32.2% de la población invertirían entre \$400.0001 y \$800.000, el 8.6% invertirían entre \$800.001 y \$1.200.000, y 2.6% invertirían más de \$1.200.000.

Tabla 7. Presupuesto mensual

ASESORIA MENSUAL	PORCENTAJE	EMPRESAS
DE 100,000 A 400,000	56,6%	86
DE 400,000 A 800,000	32,2%	49
DE 800,000 A 1,200,000	8,6%	13
MAS DE 1,200,000	2,6%	4

Fuente: Autores del proyecto

Gráfica 5. Presupuesto mensual



Fuente: Autores del proyecto

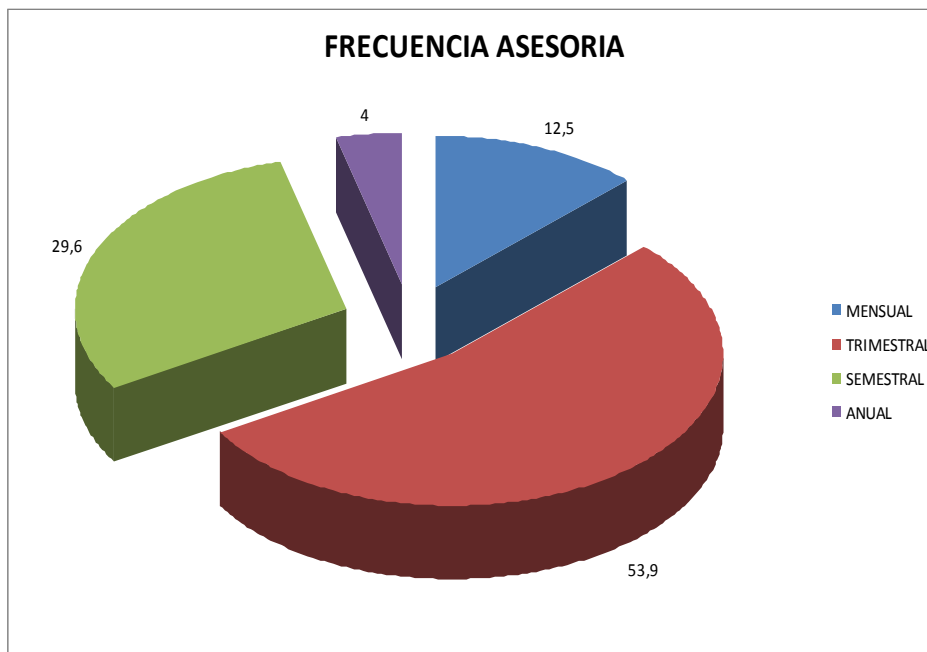
A la pregunta 8, sobre la frecuencia de recibir asesoría logística, el 12.5% de los empresarios contestó que mensualmente, el 53.9% respondió que trimestralmente, el 29.6% desea las asesorías semestralmente y el 4% contestó que anualmente.

Tabla 8. Frecuencia asesoría

FRECUENCIA ASESORIA	PORCENTAJE	EMPRESAS
MENSUAL	12,5%	19
TRIMESTRAL	53,9%	82
SEMESTRAL	29,6%	45
ANUAL	4%	6

Fuente: Autores del proyecto

Gráfica 6. Frecuencia asesoría



Fuente: Autores del proyecto

A la pregunta 9, sobre el medio para recibir conocimientos logísticos el 53.9% desea que se haga por medio de seminarios o conferencias, el 22.4% por medio de revista o informativos, el 17.1% mediante forma de medio electrónico y el 6.6% manifestó que desea personalizada la información.

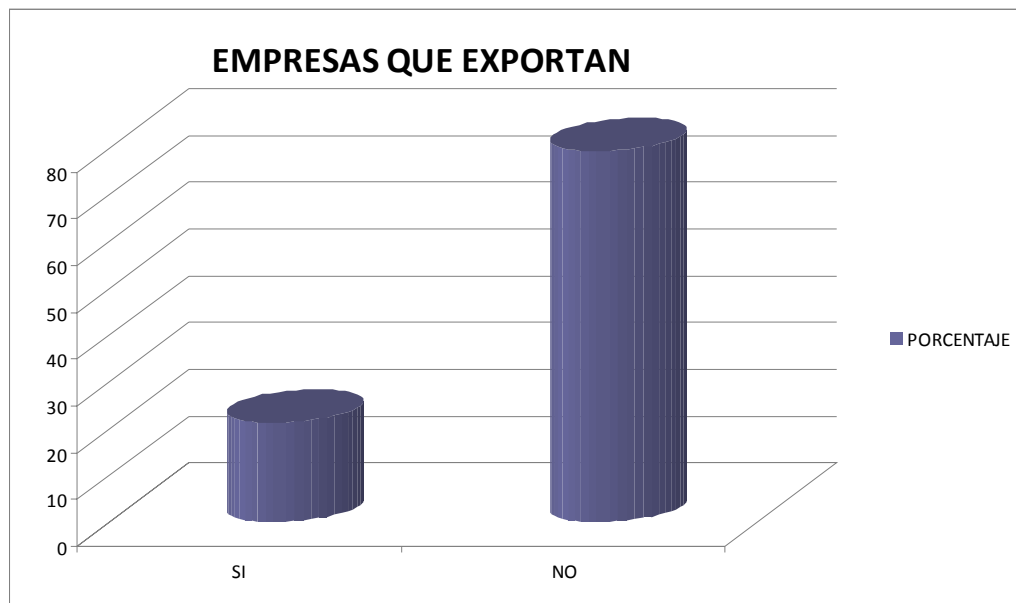
En la pregunta 10, Treinta y dos (32) empresas, es decir el 21% de los empresarios indagados exportan actualmente. Ver grafico anexo.

Tabla 9. Empresas que exportan

EXPORTA	PORCENTAJE	EMPRESAS
SI	21%	32
NO	79%	120

Fuente: Autores del proyecto

Gráfica 7. Empresas que exportan



Fuente: Autores del proyecto

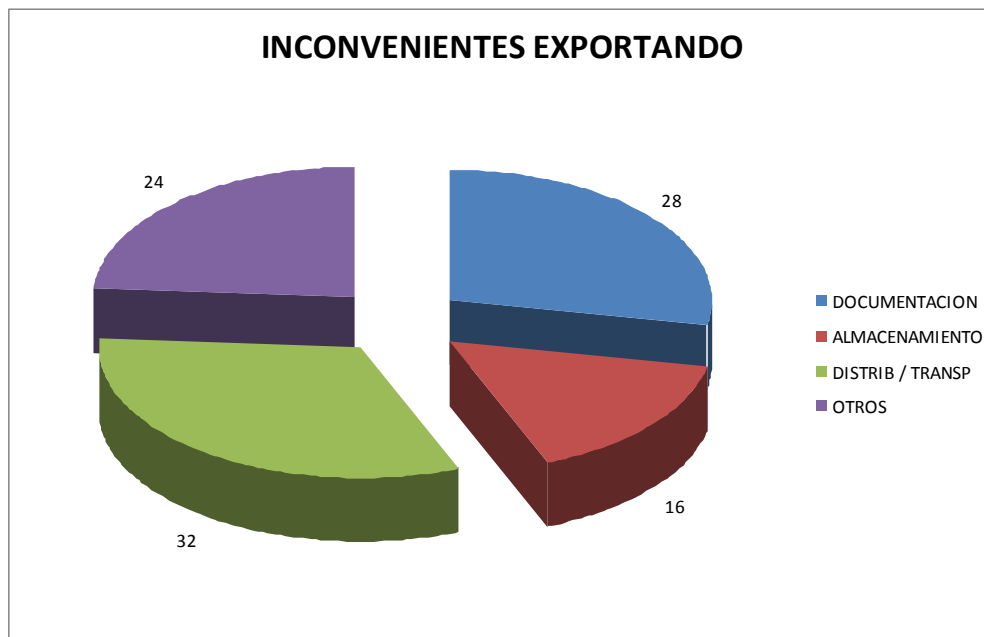
En la pregunta 11, sobre los inconvenientes presentados al realizar la exportación manifestaron haber tenido inconvenientes respecto a la documentación, distribución, el transporte, ocasionalmente con la transacción del pago e incremento de fletes.

Tabla 10. Inconvenientes exportando

INCONVENIENTES	PORCENTAJE	EMPRESAS
DOCUMENTACION	28%	7
ALMACENAMIENTO	16%	4
DISTRIB / TRANSP	32%	8
OTROS	24%	6

Fuente: Autores del proyecto

Gráfica 8. Inconvenientes exportando



Fuente: Autores del proyecto

2.6.2 Proyección de la demanda. Se observa que después de realizada la encuesta tenemos una visión más real sobre la demanda que nos permite analizar las empresas y los aspectos logísticos con que debemos empezar el proyecto ; pero esto depende directamente de el capital y el recurso humano calificado, que se pueda conseguir para llevar a cabo el inicio del proyecto. Se desea iniciar con

40 clientes y la proyección en cinco años es de 96 empresas aproximadamente. Realizando una estrategia de penetración del mercado, que permita posicionar la empresa en los primeros cinco años.

Tabla 11. Proyección de la Demanda

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
Nº DE CLIENTES	40	54	68	82	96
% PROYECTADO	0	35%	25,92%	20,58%	17,07%

2.6.3 Participación en la demanda. Si se presenta el proyecto con un servicio de asesoría de excelente calidad y eficiente se puede llegar a tener un porcentaje significativo en el mercado que pueda oscilar entre un 60% al 70% de la demanda, esto es mas de 80 empresas que puede alcanzarse en cuatro años aproximadamente.

2.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LA OFERTA

2.7.1 Situación Actual de la Competencia. Dentro del área metropolitana no existen empresas que literalmente brinden asesoría logística, pero si existen varias que prestan asesorías empresariales y pueden denominarse competencia por tener afinidad y conocimiento de los aspectos logísticos y las técnicas de mejoramiento en la producción, administración y servicio al cliente. Entre ellas podemos mencionar: Asesores Especialistas Consultores, Concalidad Ltda, Mantilla Santarelli y asociados, consultoría colombiana, Decapital Group, CGL soluciones empresariales, Strategika. Dentro de las principales debilidades que presentan las empresas de la competencia, esta la falta de estrategias para hacerse conocer dentro de las empresas manufactureras del área metropolitana, ya que estas están enfocadas en servicio a grandes empresas y poco a las pymes, razón por la cual en los últimos años han desaparecido varias, y otras se

desplazaron a las grandes ciudades como Bogotá, Medellín y Cali. Según información de la encuesta las empresas conocidas son Asesores especialistas, soluciones empresariales, y charlas en el Sena y Cámara de comercio.

2.7.2 Grados de la Competencia. Se puede considerar que la cobertura presentada por la competencia es de un nivel bajo dentro de las empresas manufactureras del área metropolitana; teniendo en cuenta que la cultura de asesorías no se ha valorizado ni multiplicado dentro de este sector productivo.

2.7.3 Proyección de la Oferta. Realmente la oferta puede aumentar al darse a conocer mas lo necesario de la logística en el ámbito empresarial con miras al desarrollo de las empresas dentro del contexto globalizador, tratando de llegar a niveles competitivos que le permitan catalogarse como empresas de clase mundial; además con las políticas y acuerdos de comercio exterior que permitan el aumento de las exportaciones, generan la obligada creación, el mejoramiento y posicionamiento de las empresas denominadas competencia.

2.8 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

Para determinar la demanda insatisfecha, tenemos como base el 100% de los empresarios indagados, es decir 152; encontramos que la relación Oferta – Demanda, presenta un desequilibrio bastante significativo, ya que el 19.7% han recibido asesoría, es decir 30 empresarios, de los cuales el 46.6% están satisfechos con la asesoría recibida, esto es 14 empresas. Ahora lo significativo está en la demanda que es muy amplia, pues contamos con un 90.78%, es decir 138 empresarios insatisfechos, en espera de ser asesorados en logística.

Tabla 12. Demanda Insatisfecha

CLIENTE SATISFECHO	EMPRESAS	PORCENTAJE
Si	14	9.22%
No	138	90.78%

Fuente: Autores del proyecto

2.9 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Respecto a los canales de comercialización esta se hará de manera directa con las empresas interesadas en recibir los servicios de asesoría logística. De esta forma se lograra obtener de la fuente primaria una respuesta y acercar a la realidad de las empresas, un aspecto que se debe trabajar es la resistencia ha recibir asesorías por los sectores escogidos, por tanto se debe sensibilizar a los gerentes y dejar muy claro los grandes beneficios de la asesoría.

2.10 PRECIO

El precio que se estima cobrar no debe superar el salario mínimo, ya que los gerentes y propietarios son muy apáticos a invertir en aspectos intangibles, por esto se debe presentar resultados y así acordar el cobro de un porcentaje según el aumento en la rentabilidad de la empresa según análisis de encuesta se obtiene que el 56% de los empresarios indagados, es decir 86 empresas destinarían entre \$100.000 y \$400.000, por lo cual hallando la media y aumentándola un 20% tenemos

$$\frac{100.000 + 400.000}{2} * 20\% = 300.000$$

2.11 ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

2.11.1 Logotipo. El logotipo escogido para la empresa es un semicírculo, con una flecha hacia arriba, cuyo significado es que mediante el ordenamiento de flujos de la cadena de abastecimiento se da un giro en el mejoramiento de procesos garantizando un mejor servicio y aumento en la rentabilidad.

Figura 1. Logotipo



SIGNIFICADO: Mediante el ordenamiento de flujos de la cadena de abastecimiento, damos un giro en el mejoramiento de los procesos, garantizando un mejor servicio y aumento en la rentabilidad.

2.11.2 Lema. El lema escogido es " LOGYREP MEJORAMOS TIEMPO, SERVICIO Y RENTABILIDAD PARA SU EMPRESA"

***"MEJORAMOS TIEMPO, SERVICIO Y RENTABILIDAD PARA SU
EMPRESA"***

2.11.3 Estrategia de publicidad. La estrategia de publicidad se realiza mediante el análisis de la encuesta. De esta manera se obtiene que aproximadamente la mitad de los encuestados prefiere conferencias y seminarios, un 20% desean recibir información mediante medio escrito y un 15% por correo electrónico.

Se pretende realizar un boletín informativo trimestral con tendencias, noticias, eventos y artículos referentes a logística y todo lo relacionado a nivel nacional e internacional, de esta forma realizar contactos y aumentar los clientes. Ver anexo B.

2.11.4 Presupuesto de publicidad y promoción. Se considera que el presupuesto para publicidad es aproximadamente de cuatrocientos cincuenta mil pesos mensuales, es decir cinco millones cuatrocientos mil (\$5.400.000) pesos anuales.

2.12 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

Con el estudio de mercado realizado se puede concluir la viabilidad del proyecto puesto que el 85% de los clientes potenciales, estarían interesados en recibir asesorías logísticas, si tenemos una población total de 400 empresas manufactureras, se puede asumir que aproximadamente 340 empresas estarían interesadas en el servicio. Además con la apertura económica la competitividad de las empresas debe mejorarse y esto se hace mejorando sus procesos y competitividad. De esta manera con la capacidad de la empresa solo se necesitaría de asesorar aproximadamente a 60 empresas, sin realizar expansiones que se deben realizar al futuro.

Los niveles de competencia son pequeños ya que realmente no existe una empresa, dedicada a servicio de asesoría logística, solo algunos que asesoran en aspectos empresariales que incluyen algunos como contable, financiero, entre otros, y estas empresas están enfocando su servicio a las grandes empresas de la región.

Por lo tanto existen buenas razones para la puesta en marcha del proyecto con resultados que permiten la sostenibilidad en la región y con el tiempo el posicionamiento en el país.

3. ESTUDIO TECNICO

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

A continuación se realizará el estudio de tamaño y localización, teniendo en cuenta todos los aspectos relativos al desarrollo del mercado.

3.1.1 Descripción del Tamaño del Proyecto.

Después de realizar el análisis del estudio de mercados, y conociendo el porcentaje de demanda existente para asesorías logísticas Empresariales, en el sector manufacturero de Bucaramanga, se pretende iniciar con aproximadamente cuarenta (40) clientes que equivalen al 32% de la demanda insatisfecha, que pueden ser de calzado o confección y deseen lograr mayor competitividad a nivel regional y nacional. El número específico de clientes se definirá mediante la fórmula de punto de equilibrio que permite establecer un nivel inicial sin presentar pérdidas para la empresa.

- Capacidad total diseñada

La capacidad diseñada es para 80 empresas que equivale al 65% de la demanda insatisfecha. (ver Tabla No 11), por lo tanto según la proyección de la empresa, permite la expansión del servicio aumentando el número de asesorías que lo requieran de manera proporcional cada año hasta el cuarto año, sin desmejorar la calidad y resultados óptimos del servicio.

- Capacidad instalada

La capacidad instalada permite iniciar el proyecto prestando el servicio de asesorías logísticas a sesenta (60) empresas, que corresponde a aproximadamente el 50% de la demanda insatisfecha. (ver Tabla No 11), y permite el desempeño normal de la empresa con su proyección de crecimiento durante tres (3) años.

- Capacidad utilizada

Inicialmente se prestara el servicio a cuarenta (40) empresas, lo que corresponde al sesenta y seis 66%, de la capacidad instalada, y al 32% de la demanda insatisfecha. Cantidad que se determina mediante el punto de equilibrio, para que la empresa inicie labores sin perdidas.

El personal a utilizar como asesores externos es de cinco(5), por lo tanto a cada uno corresponderán ocho (8) asesorías.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño del Proyecto. Para establecer el tamaño del proyecto se estudiarán una serie de aspectos condicionantes y determinantes que son los siguientes:

Tamaño del mercado. El mercado a atender es grande si se abarcara a el conglomerado de empresas, por lo que desde ésta perspectiva el proyecto a desarrollar puede ser de gran tamaño, ya que la prestación de servicios logísticos en la ciudad de Bucaramanga tiene una gran dimensión y potencialidad, hay una dinámica significativa que permite desarrollar proyectos grandes. Pero el proyecto abarcara solo el sector manufacturero y específicamente las confecciones y el calzado por lo tanto el tamaño del proyecto puede ser mediano.

Normas y restricciones gubernamentales. Existen normas definidas sobre la prestación de servicios empresariales y consultorías; por ello el proyecto debe ser mediano para que no tenga que tomar medidas que son muy costosas y que afectarían la inversión total del proyecto.

Tecnología a manejar. En la medida que el proyecto sea más grande la tecnología a utilizar debe ser más compleja. Como apenas se va a iniciar el proyecto se recomienda que se manipule una tecnología sencilla para que no haya dificultades para su desarrollo. Utilizando los sistemas de información, aplicando códigos de barra y utilizando internet. Desde esta perspectiva, el tamaño debe ser el mediano.

Transporte. El transporte no es un problema para el proyecto si se maneja un tamaño pequeño o mediano, pero en la medida que se trabaje con un tamaño grande se requiere de una mayor participación y cobertura de transporte, con medios apropiados, con elementos para tal fin, lo que necesariamente incrementa los costos y dificulta cualquier acción. De allí que sea importante trabajar con un proyecto de tamaño mediano para evitar dificultades.

Definición del tamaño. Teniendo en cuenta los anteriores factores y la importancia que tiene el mercado y la tecnología a manejar, el proyecto debe ser mediano, lo que permitirá un mayor desarrollo, trabajo y creatividad.

3.1.3 Capacidad del Proyecto. la capacidad del proyecto se debe cuantificar según análisis de el estudio de mercados, el cual permite detectar la necesidad de las empresas por recibir asesorías logísticas lo que se denomina demanda, además de la cantidad de empresas que prestan el servicio de asesoría y consultora empresarial, la oferta, conociendo estos factores se establece la capacidad del proyecto

- Capacidad total diseñada. La capacidad diseñada permite la expansión del servicio aumentando el número de empresas que lo requieran de manera proporcional cada año y sin desmejorar la calidad y resultados óptimos del servicio.
- Capacidad instalada. La capacidad instalada permite iniciar el proyecto prestando el servicio de asesorías logísticas a aproximadamente sesenta (60) empresas.
- Capacidad utilizada. Inicialmente se prestara el servicio a cuarenta (40) empresas, lo que corresponde al sesenta y seis 66%, de la capacidad instalada. Cantidad que se determina mediante el punto de equilibrio, para que la empresa inicie labores sin pérdidas.

3.2 LOCALIZACIÓN

En materia de localización se realizará un estudio de macro localización y uno de micro localización, que permitirán definir donde se debe ubicar específicamente el proyecto.

3.2.1 Macro localización. La macro localización del proyecto se realiza teniendo en cuenta los siguientes factores:

Tamaño del terreno y ambiente adecuado. Se requiere de unas instalaciones de aproximadamente cincuenta metros cuadrados de terreno como mínimo, que tenga la posibilidad de adecuar unas instalaciones con los requerimientos técnicos necesarios para la prestación del servicio.

Es indispensable que la zona escogida cuente con el ambiente empresarial agradable para desarrollar los proyectos y rápido acceso a los materiales necesitados, así como cercanía con los posibles clientes.

La distribución en planta se hace teniendo en cuenta las características especiales del proyecto, pero pueden hacerse cambios u otras distribuciones dependiendo de cual sea el tipo específico de local o de edificación que se va a ocupar, ya que se debe ajustar la distribución de la planta la que tenga el lugar seleccionado.

Acceso y parqueo del transporte. La localización no genera costos adicionales de transporte y únicamente habría de incurrirse en que se cuente con vías de acceso y los parqueaderos necesarios para la buena atención de los clientes.

Ubicación de Mano de obra. La localización del lugar no es un punto que afecte directamente las expectativas de consecución de mano de obra, ya que es de fácil acceso desde cualquier punto de Bucaramanga y su área metropolitana y cualquier persona podrá dirigirse a él como empleado, pero puede minimizar tiempo del desplazamiento del personal calificado si vive en ese sector.

Posibilidades de expansión. Es fundamental que el sitio que se elija para la localización tenga posibilidades de expansión. Por ello es imprescindible que tenga un tamaño significativo. Se recomienda oficinas con áreas amplias que en un momento dado puedan ser divididos y utilizados para ampliar la planta.

3.2.2 Macro localización. Análisis por el método de puntos; división de los factores en grados

Tabla 13. Factor Macro localización

Factor No 1	Tamaño del terreno y Ambiente adecuado	Grados
		1 Deficiente
		2 Regular
		3 Bueno

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 14. Factor Macro localización

Factor No 2	Acceso y parqueo De vehículos	Grados
		1 Deficiente
		2 Regular
		3 Bueno

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 15. Factor Macro localización

Factor No 3	Ubicación de mano De obra	Grados
		1 No calificada
		2 Poco calificada
		3 Calificada

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 16. Factor Macro localización

Factor No 4	Posibilidades de Expansión	Grados
		1 área pequeña
		2 área mediana
		3 área grande

Fuente: Autores del Proyecto

Ponderación de factores

Factor 1	Tamaño del terreno	40%
Factor 2	Costos de transporte	20%
Factor 3	Mano de Obra	20%
Factor 4	Posibilidades de expansión	<u>20%</u>
TOTAL		100%

Puntuación de factores

Establecemos 500 puntos

Factor 1	500 x 40%	=	200
Factor 2	500 x 20%	=	100
Factor 3	500 x 20%	=	100
Factor 4	500 x 20%	=	<u>100</u>
			500

Puntuación de los grados

Al aspecto más significativo se asigno el mayor puntaje del factor: Grado 3.

El aspecto medio se asigno el puntaje promedio: Grado 2

El aspecto más deficiente se asigno: Grado

$$K = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{puntaje mínimo}}{n-1}$$

$$\text{Ejemplo: } \frac{200-0}{3-1} = \frac{200}{2} = 100$$

Tabla 17. Resumen de Factores

FACTOR	K	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3
Factor 1	100	0	100	200
Factor 2	50	0	50	100
Factor 3	50	0	50	100
Factor 4	50	0	50	100

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 18. Determinación de ubicación

FACTOR	UBICACIÓN 1 ZONA PIEDRECUESTA		UBICACIÓN 2 ZONA BUCARAMANGA		UBICACIÓN 3 ZONA GIRON	
	GRADO	PUNTAJE	GRADO	PUNTAJE	GRADO	PUNTAJE
1	2	100	3	200	2	100
2	1	0	3	100	2	50
3	2	50	3	100	2	100
4	2	50	2	50	2	50
TOTAL		200		450		300

Fuente: Autores del Proyecto

Para la localización de la empresa se llega a la conclusión de tomar la ubicación 2 (Zona Bucaramanga)

3.2.3 Micro localización. Para micro localizar el proyecto es necesario tener en cuenta entre varios los siguientes factores:

Factor 1 Costo y condiciones del transporte

Factor 2 Costo e infraestructura de servicios públicos

Factor 3 Costo de implantación.

Costo y condiciones del transporte

Por la facilidad de vías de acceso permite la entrada fácil de clientes y empleados de la empresa.

Costos e infraestructura de servicios públicos

Se refiere a la capacidad del sector para obtener todos los servicios públicos y otros especiales como internet, y al desembolso que debe asumir la empresa por concepto de luz, agua y teléfono.

Costos de implantación

Se refiere a la carga económica que incurre la empresa para el montaje de la misma.

Análisis por el método de puntos; División de los factores en grados

Tabla 19. Factor de micro localización

Factor No 1	Costos y condiciones Del transporte	Grados
		1 Bueno
		2 Regular
		3 Malo

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 20. Factor de micro localización

Factor No 2	Costos e infraestructura De servicios públicos	Grados
		1 Bajo
		2 Medio
		3 Alto

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 21. Factor de micro localización

Factor No 3	Ubicación de clientes Y presencia empresarial	Grados
		1 Mayoría
		2 Algunos
		3 Muy pocos

Fuente: Autores del Proyecto

Ponderación de factores

Factor	1	Costo y Condiciones del transporte	30%
Factor	2	Costo e infraestructura de servicios públicos	30%
Factor	3	Ubicación de Usuarios y presencia empresarial	<u>40%</u>
TOTAL			100%

Se determinan estos porcentajes considerando y analizando aspectos más significativos para la empresa.

Puntuación de factores

Se establecen 500 puntos

Factor 1	500 x 30%	=	150
Factor 2	500 x 30%	=	150
Factor 3	500 x 40%	=	<u>200</u>

TOTAL

500

Puntuación de los grados

Lo más recomendable se le asigno el mayor puntaje del factor: Grado 1

Al aspecto medio se le asigna puntaje : Grado 2

Lo menos recomendable se le asigno : Grado 3

$$K = \frac{\text{Puntaje Máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{N - 1}$$

Tabla 22. Resumen factores micro localización

FACTOR	K	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3
Factor 1	75	150	75	0
Factor 2	75	150	75	0
Factor 3	100	200	100	0

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 23. Determinación de la ubicación

FACTOR	UBIC.1		UBIC.2		UBIC.3	
	ZONA CAÑAVERAL		ZONACENTRO		ZONACABECERA	
	GRADOS	PUNTAJE	GRADO	PUNTAJE	GRADO	PUNTAJE
1	2	75	1	150	2	75
2	3	0	2	75	3	0
3	3	0	1	200	2	100
TOTAL		75		425		175

Fuente: Autores del Proyecto

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, la zona del centro de Bucaramanga es el área que más se ajusta.

Lo anterior significa que la zona escogida presenta las mejores características que son necesarias para el desarrollo del proyecto cuyo principal propósito es lograr implantar una empresa nueva dentro de un medio que ajuste a sus necesidades, aminore los costos, pero que al mismo tiempo no implique problemas adicionales que van a ser el resultado obvio de una carencia total de elementos básicos para una adecuada y rigurosa ubicación.

- Ubicación de los usuarios. la ubicación de las empresas que recibirán el servicio, se encuentra relativamente cerca a las oficinas de la empresa, ya que gran numero de empresas del sector del calzado se encuentran ubicadas en el barrio san francisco, y varias del sector de confecciones en el barrio san Alonso, lo que permite desplazamiento rápido a sus instalaciones.

Tabla 24. Ubicación empresas por sectores

Sector san Alonso	Sector san francisco
26 empresas confecciones	45 empresas calzado

Fuente: Autores del Proyecto

- Condiciones de vías de comunicación y medios de transporte. Las vías de comunicación son las suficientes y se encuentran en perfecto estado, además de contar con los medios de transporte publico que permiten el fácil transporte a las empresas clientes.

- Infraestructura y servicios públicos disponibles. Los servicios públicos que se tiene presentan óptima calidad y toda su infraestructura es la necesaria para la labor de la empresa, por no necesitar de una utilización de servicios públicos de alta demanda, por no ser una empresa dedicada a la producción.
- Tendencias de desarrollo el municipio. Según estudio adelantados en años anteriores, los sectores sobre los cuales se centrara la empresa calzado y confecciones, presentan un crecimiento y ocupan un lugar destacado dentro de la economía de la región, por tanto es indispensable el fortalecimiento de la empresa para continuar con el desarrollo de estos sectores manufactureros que aportan el % de los ingresos del departamento.

3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.3.1 Descripción técnica del proceso. Por tratarse de un servicio, el cual es de un grado de complejidad y accequibilidad, relativamente alto; es necesario hasta cierto aspecto realizar el proceso básico para la consecución de clientes y luego establecer el proceso a seguir según la necesidad presentada. Inicialmente se realiza la contratación con la empresa, luego del aspecto formal de contratación se comienza con el servicio el cual parte de un diagnostico de la empresa para lograr detectar las falencias de la empresa e iniciar el proceso de mejoramiento en sus respectivas áreas, donde se inicia el proceso de sensibilización con el personal para aplicar las diferentes técnicas Logísticas que permitan la evolución de la empresa, logrando su eficiencia y competitividad.

3.3.2 Calidad. La calidad tiene que estar definida en términos de satisfacción del cliente, por tanto si la empresa se compromete con el control de calidad debe prestar un servicio con la calidad que pueda satisfacer los requerimientos del cliente. Es fundamental partir de la premisa que dice que” la calidad no está en el

trabajo que hace la gente sino en la gente que hace el trabajo”, por tanto el talento humano de la empresa debe ser totalmente enfocado en principios de calidad y eficiencia.

3.3.3 Diagrama de Operación

Tabla 25. Diagrama de operación

FLUJOGRAMA		DESCRIPCION
<pre> graph TD 1["REP. COMERCIAL VISITA CLIENTE"] --> 2["SECRETARIA RECIBE INFORME"] 2 --> 3["COMITÉ TECNICO ANALISIS"] 3 --> 4["ASESOR LOGISTICO DELEGA EXPERTO"] 4 --> 5["CLIENTE RECIBE ASESORIA"] 5 --> 1 </pre>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	<p>1 Realiza la visita al cliente potencial, para ofrecer el servicio de asesoría</p> <p>2 Recibe la información que incluye en la base de datos, y transmite al comité técnico</p> <p>3 Se realiza análisis según radiografía inicial buscando punto crítico.</p> <p>4 Se delega experto en el área donde se encuentra el punto crítico.</p> <p>5 Recibe la evaluación del asesor y comité, haciendo las sugerencias y proyecto de mejorar lo necesario para reducir costos y mejorar rentabilidad.</p>

Fuente: Autores del Proyecto

3.3.4 Recursos. Por tratarse de una empresa de servicios Logísticos, el gran capital esta centrado en el recurso humano que debe ser capacitado excelentemente, estar comprometidos con los objetivos y políticas de la empresa, aunque se debe contar con el recurso físico acorde con las necesidades y expectativas de los clientes.

- **Recurso humano.** Las personas vinculadas a la empresa son un Gerente preferiblemente con estudios universitarios en Gestión Empresarial y especialización en Logística. Un grupo de especialistas o comité asesor con estudios universitarios en diferentes áreas especialmente administrativas y de ingeniería, además con conocimientos y experiencia en Logística. Una secretaria, una auxiliar contable y unos Asesores comerciales. Un equipo de trabajo comprometido con el propósito de dar lo mejor para beneficio de la empresa.
- **Recurso físico.** Dentro de recurso físico necesario para el funcionamiento de la empresa se necesita:
 - Tres escritorios para la secretaria, el contador y asesores
 - Un escritorio para el gerente
 - Una mesa de juntas
 - Dos computadores con impresora
 - Un computador portátil
 - Dos archivadores
 - Dos teléfonos
 - Un fax
 - Teléfonos celulares

- Recurso de insumos. Dentro de los insumos necesarios, estaría todo lo correspondiente con papelería y elementos de oficina indispensables para el funcionamiento de la empresa, como papel, lapiceros, carpetas, CD, USB, etc. además de todos los implementos de aseo para conservar impecables las oficinas.

3.3.5 Distribución de planta. Ver anexo E.

3.4 TECNOLOGÍA DEL PROYECTO

Para la prestación del servicio es indispensable contar con los equipos de cómputo capacitados para instalar paquetes que permitan realizar maniobras para mostrar los resultados de la mejor manera, además de una conexión a internet de óptima calidad para tener contacto virtual con los clientes y consultores extranjeros.

3.5 CONCLUSIONES TÉCNICAS SOBRE VIABILIDAD DEL PROYECTO

Dentro del aspecto técnico el proyecto es viable, analizado así por la consecución de la planta física, su buena ubicación y la facilidad para la adquisición de todos los implementos, inmuebles y artículos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

La innovación tecnológica es, sin duda una forma de mejoramiento en las empresas y para poder asimilar las nuevas herramientas y aplicaciones informáticas, se debe contar con la infraestructura necesaria.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

Después de analizado las diferentes opciones para la constitución de la empresa se decidió formarla por el tipo de sociedad comercial, la cual se denominara REPRESENTACIONES Y ASESORIAS LOGISTICAS “ LOGYREP LTDA”, la entidad encargada de controlar la empresa es la Cámara de Comercio, donde se desarrollara los siguientes pasos para su constitución:

- a. Tramitar la carta de estudio de nombre comercial. Ver anexo No 5.
- b. Una vez obtenida la aprobación del nombre comercial debe otorgar la Escritura Publica correspondiente, en la cual debe contener la razón social o denominación de la empresa, nombres de los socios, identificación y nacionalidad, domicilio social, termino de duración, objeto social, capital social y distribución del mismo entre los socios, indicar la forma como se pago el capital social, facultades del representante legal, nombramiento de cargos directivos.
- c. Dentro del mes siguiente a la fecha del otorgamiento de la escritura publica se deben presentar en la cámara de Comercio con copia de la escritura, formularios de matricula mercantil, carta de aceptación de representante legal, miembros de la junta directiva, revisor fiscal etc.
- d. una vez obtenido la inscripción se debe registrar los libros mercantiles como actas, caja diario, mayor y balances, inventarios etc.
- e. se solicita el NIT ante la Administración de Impuestos Nacionales.
- f. se debe solicitar licencia de funcionamiento expedida por la Alcaldía.

4.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

4.2.1 Misión

Somos una empresa cuya finalidad principal es brindar consultorías, asesorías técnicas y administrativas logísticas, basados en la gestión y orientación tecnológica e implementación de nuevas herramientas que contribuyan al fortalecimiento e incremento de la productividad y competitividad en el sector manufacturero.

4.2.2 Visión

Nos proyectamos para el 2013 como la mejor alternativa en consultoría y asesoría en logística integral, en el plano regional; gestionando el servicio con alta calidad y profesionalismo e implementando soluciones logísticas efectivas e innovadoras; Buscando la expansión en el ámbito nacional e internacional.

4.2.3 Objetivos

- Buscar siempre el mejoramiento continuo para satisfacer y entusiasmar a nuestros clientes.
- Tener capacidad de respuesta oportuna ante los nuevos retos, lo cual da ventaja competitiva y fortalece el liderazgo.
- Alcanzar la misión en forma tal que no vulnere principios morales, legales y éticos en la interrelación con el estado y la sociedad.
- Generar recursos suficientes para alcanzar una posición competitiva en el mercado, logrando la preferencia de los clientes por el servicio.
- Lograr el permanente desarrollo y realización de todo el talento humano perteneciente a la empresa.

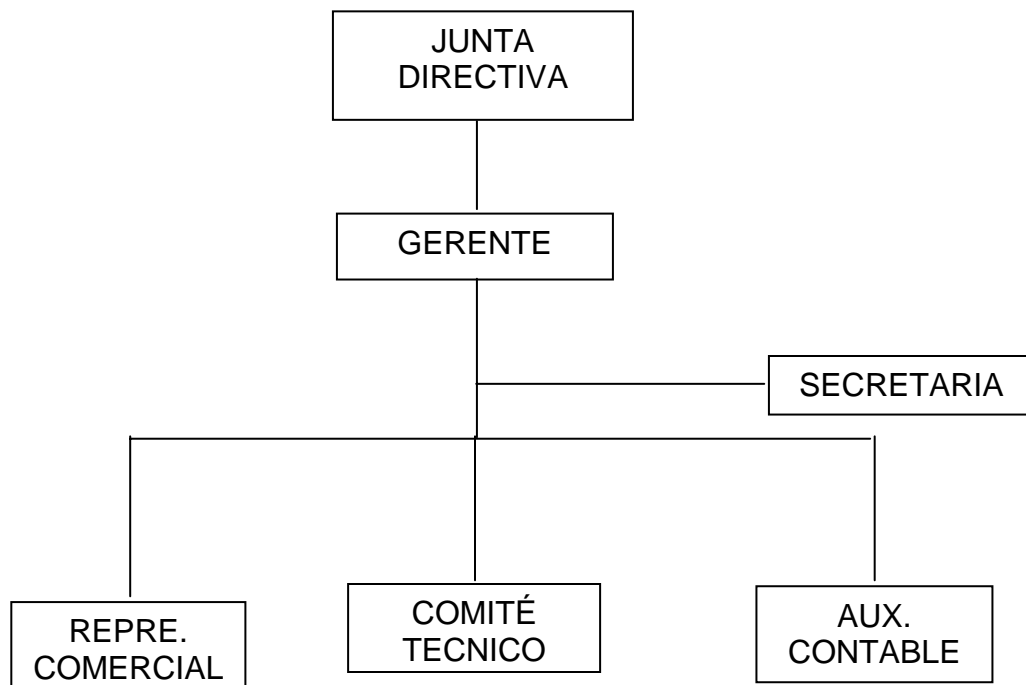
4.2.4 Políticas

- Ganar la preferencia a través de servicios que satisfacen las necesidades de una manera superior a la competencia, esto es posible con un profundo conocimiento del cliente.
- Creer en nuestra gente y su importancia como pilar fundamental para el crecimiento de la organización.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Organigrama

Figura 3. Organigrama



Fuente: Autores del proyecto

4.3.2 Descripción de los cargos manual de funciones

REPRESENTACIONES Y ASESORIAS LOGISTICAS	
LOGYREP LTDA	
Especificaciones del cargo	
Nombre del cargo: Gerente	Área: Gerencia
Nombre de los cargos que supervisa: Todos los cargos	
Cargo del Jefe Inmediato: Junta Directiva	Número de cargos iguales: Uno
Educación	Gestor Empresarial; Ingeniero Industrial; Administrador de Empresas;
Formación	Planeación estratégica; finanzas; mercadotecnia; manejo del talento humano; diplomado en Logística.
Habilidad	Liderazgo; trabajo en equipo; organización de recursos físicos; planeación del trabajo; negociación; comunicación y atención del público; atender varios aspectos al mismo tiempo.
Experiencia	Mínimo cinco (3) años en cargos similares (cargos directivos / manejo y confianza)
Responsabilidad	Por Dirección de personal; por toma de decisiones; por coordinación de personal; por documentos; por muebles y equipos de oficina.
Descripción de funciones	
Función principal	Planear, dirigir, organizar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con el manejo y desarrollo de la Empresa. Tomar las decisiones necesarias y gestionar los procesos adecuados para lograr el progreso continuo de la misma, previas directrices de la Junta Directiva.

Funciones Especificas

- Planear y ejecutar proyectos de expansión y mejoramiento de la empresa.
- Evaluar la situación económica de la empresa y presentar propuestas para mejorar la rentabilidad.
- Firmar cheques, documentos de valor, contratos, nominas, servicios, y demás pagos propios de la empresa.
- Controlar ventas, recaudos e inventarios.
- Supervisar personal administrativo y operativo.
- Celebrar contratos con las empresas de trabajo temporal, o prestación de servicios previa selección de la Junta directiva y velar por el cumplimiento de lo pactado entre las partes.
- Enviar los informes pertinentes a cada entidad que en relación con la inspección y vigilancia se le exijan.
- Delegar algunas de sus funciones en organismos y/o funcionarios competentes, de acuerdo con las normas reglamentarias que la Junta directiva expida.
- Convocar a reunión extraordinaria a la Junta directiva cuando las circunstancias lo exijan.
- Liderar el proceso de desarrollo y mejoramiento del sistema de Gestión de Calidad, identificando y asignando los recursos requeridos.
- Revisar periódicamente el sistema de Gestión de Calidad.
- Propiciar y apoyar programas de publicidad institucional para conocer la empresa, los productos, su utilización, calidad y servicio.
- Elaborar los pronósticos de ventas para cada uno de los productos.
- Establecer de acuerdo a las exigencias del mercado nuevos sistemas de ventas y de distribución.
- Analizar los resultados de las ventas y el cumplimiento de los programas.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó: Gerente
Fecha:	Fecha:	Fecha: Junio de 2008
	Firma: _____	

REPRESENTACIONES Y ASESORIAS LOGISTICAS	
LOGYREP LTDA	
Especificaciones del cargo	
Nombre del cargo: Secretaria de Gerencia	Área: Gerencia
Nombre de los cargos que supervisa: Ninguno	
Cargo del Jefe Inmediato: Gerente	Número de cargos iguales: Uno
Educación	Titulo Bachiller clásico; Académico; Comercial; Técnico o Secretaria Comercial
Formación	Manejo de elementos de oficina; Conocimientos básicos de sistemas; Técnicas de oficina; Conocimiento en redacción y ortografía, Organización de eventos, Digitación de textos, atención al cliente, archivo.
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Para la atención del público y el teléfono • Para el manejo de equipo de oficina • Para trabajar en equipo • Para la comprensión y retención de las ideas • Para la organización y priorización de la agenda
Experiencia	Mínimo un (1) año en cargos similares o afines
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Por muebles y equipos de oficina. • Por documentos e información • Por caja menor.
Descripción de funciones	
Función principal	Ejecutar las funciones de secretaria de gerencia, llevando la agenda del Gerente de acuerdo a sus diversos compromisos y manteniéndolo al tanto de los mismos. Haciendo las veces de recepcionista.

Funciones Especificas

- Ser recepcionista.
- Realizar diariamente el arqueo de caja menor.
- Recibir, clasificar, archivar y despachar correspondencia.
- Elaborar cartas, memorandos e informes que ordene el Gerente.
- Elaborar certificaciones, recomendaciones, cartas, correspondencia y memorandos al personal.
- Presentar al Gerente el informe de caja menor cada ocho días, para su aprobación y apropiación.
- Realizar la provisión de caja menor cada ocho días
- Digitar los presupuestos anuales, que ordena el Gerente y pasarlos para que él los revise.
- Realizar anualmente los trámites para el permiso de saneamiento.
- Responder por la organización y manejo del archivo.
- Realizar llamadas del personal a nivel local y nacional.
- Seleccionar mensualmente las cuentas de teléfono de los empleados para su respectivo descuento.
- Ser secretaria del Comité de Gerencia
- Participar activamente en el desarrollo del sistema de Gestión de Calidad.
- Cumplir con las normas de seguridad de la empresa.
- Cumplir con lo establecido en el reglamento interno de medicina, higiene y seguridad industrial, el reglamento interno de la empresa y el código sustantivo de trabajo.
- Todas las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, relacionadas con el cargo.

Elaboró:

Fecha:

Revisó:

Fecha:

Aprobó: Gerente

Fecha:

	Firma: _____	
REPRESENTACIONES Y ASESORIAS LOGISTICAS		
LOGYREP LTDA		
Especificaciones del cargo		
Nombre del cargo: Auxiliar Contable		Área: Contabilidad
Nombre de los cargos que supervisa: Ninguno		
Cargo del Jefe Inmediato: Gerente		Número de cargos iguales: Uno
Educación	Certificado de Aptitud Profesional (Sena) En contabilidad; Estudios en Contaduría Pública mínimo seis semestres ó certificado de Auxiliar Contable.	
Formación	Manejo de sistemas de información y programas de texto y hojas de cálculo; manejo elementos y equipos de oficina.	
Habilidad	Para el manejo de equipos.	
Experiencia	Más de cinco (6) meses de experiencia específica.	
Responsabilidad	Por el uso adecuado de muebles y equipos de oficina; por la veracidad de la información suministrada; por documentar los anexos que sustentan los ingresos y egresos por diferentes conceptos.	
Descripción de funciones		
Función principal	Manejo modulo cuentas por pagar, realizar la corrección, codificación y control de egresos, nómina, diferidos, remesas, provisiones de auxiliares y balances, depreciaciones, conciliaciones bancarias.	
Funciones Especificas		
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar en cada uno de los documentos de pago el concepto de retención en la fuente, la base y el valor a retener. • Revisar, corregir, codificar y controlar los egresos. • Revisar y controlar las remesas y transferencias canceladas. 		

- Revisar y controlar los ajustes, así como reubicar cuentas mal ubicadas.
- Codificar los diferentes conceptos de nómina.
- Revisar, corregir y codificar las cuentas de caja menor.
- Elaborar los comprobantes de depreciaciones, fletes calculados, provisiones generales, nómina, provisiones de nómina, comprobantes de cuentas por pagar que no tengan orden de compra, comprobantes de pagos parafiscales, de comisiones a distribuidores.
- Codificar las notas débito y crédito de los bancos utilizados por la empresa.
- Distribuir y aplicar los pagos y amortizaciones de diferidos.
- Revisar el cuadro de bancos y submayor contra extractos.
- Revisar las cuentas del submayor y del balance.
- Realizar el control de pago de prestaciones y vacaciones.
- Revisar y desglosar el auxiliar en las cuentas que requieran seguimiento.
- Realizar la conciliación de los acumulados de nómina.
- Efectuar mantenimiento al auxiliar de diferidos y amortizaciones
- Participar activamente en el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Revisar y digitar los comprobantes de ingreso elaborados por caja.
- Revisar los comprobantes de ingreso elaborados por facturación.
- Realizar la comparación de las órdenes de compra y las facturas, de modo que concuerden cantidades y valores.
- Elaborar notas crédito y débito por diferentes conceptos, autorizados por facturación.
- Digitar los costos de producción y los costos de ventas.
- Revisar y corregir el submayor y el balance de prueba.
- Digitar el ajuste de IVA y retención en la fuente en los respectivos auxiliares.
- Cumplir con las normas de seguridad de la empresa.
- Cumplir con lo establecido en el reglamento interno de medicina, higiene y seguridad industrial, el reglamento interno de la empresa y el código sustantivo de trabajo.
- Todas las demás funciones que asigne el jefe inmediato, relacionadas con el cargo.

Elaboró: Fecha:	Revisó: Fecha: Firma: _____	Aprobó: Gerente Fecha: Junio de 2008
--------------------------------------	--	--

REPRESENTACIONES Y ASESORIAS LOGISTICAS	
LOGYREP LTDA	
Nombre del cargo: Representante Comercial	Área: Comercial
Nombre de los cargos que supervisa: Ninguno	
Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General	Número de cargos iguales: Dos
Educación	Tecnólogo o técnico de mercados; Administración de Empresas, Gestión Empresarial; Comercio exterior
Formación	Estudios en mercadeo, conocimientos en: Logística, atención al cliente, sistemas.
Habilidad	Para atender personal y telefónicamente a los clientes; manejo de equipo de oficina; trabajo en equipo; manejo del stress; conocer las diferentes zonas del país.
Experiencia	Mas de años (2) años en cargos similares o afines
Responsabilidad	Por el cumplimiento de las labores de facturación y cartera. Cumplimiento de requisitos y políticas en el manejo de clientes y descuentos establecidos por el Comité de técnico; adecuado diligenciamiento de facturas y cobro de cartera; informe de visita a clientes y atención adecuada de los mismos.
Descripción de funciones	
Función genérica	Responder ante la gerencia general por la comercialización de los servicios que la empresa genera, a nivel nacional, con políticas de precios y condiciones de pago establecidas por la gerencia.

Funciones Especificas

- Realizar visitas a los posibles clientes
- Revisar cartera de clientes corrientes y morosos.
- Programar llamadas a clientes para los respectivos cobros y posibles asesorías.
- Mantener comunicación telefónica constante con los clientes
- Presentar propuestas de programas de ventas y mercadeo.
- Informar constantemente al Gerente General sobre el cumplimiento de los programas de producción y las existencias de productos terminados.
- Colaborar con el diseño de nuevos productos, mejoramiento de los existentes, y atención de reclamos de los clientes.
- Controlar el cumplimiento de los programas de las ventas y analizar los resultados para tomar decisiones correspondientes.
- Informar al Gerente sobre las necesidades y las tendencias de las ventas.

Elaboró: Fecha:	Revisó: Fecha: Firma: _____	Aprobó: Gerente Fecha: Junio de 2008
--------------------------------------	--	---

4.3.3 Estructura Salarial . La estructura salarial se presenta con un salario base y un porcentaje por bonificación por la cantidad de empresas y el resultado obtenido por las mismas con las asesorías recibidas se presenta de la siguiente manera:

- Gerente tendrá un salario de \$ 1.300.000 mas bonificación del 7 % del valor de la asesoría a cada empresa, la razón de este salario es que según el proyecto de Ley que cursa en el Congreso de la República, los cargos para profesionales deben tener asignación mínima mensual de \$1.300.000, con base en este estimado se aumenta un porcentaje, para incentivar el mayor rendimiento del gerente.
- Comité Técnico los miembros del comité no cuentan con salario base pero se cancelaran honorarios cuyo monto es del 25% de el valor de la asesoría, y según rentabilidad de la empresa asesorada.
- Representante comercial \$480.000 mas bonificación de 8% del valor de la asesoría a cada empresa.
- Secretaria se le cancelara el salario mínimo \$ 462.000
- Auxiliar contable se le cancelara el salario mínimo \$ 462.000

Tabla 26. Estructura salarial

CARGO	SALARIO
GERENTE	1.300.000
SECRETARIA	462.000
AUX. CONTABLE	462.000
REPRESENTANTE COMERCIAL (2)	480.000
TOTAL	3.184.000

Fuente: Autores del Proyecto

4.4 ANALISIS LEGAL

La empresa se registrará por lo establecido por la ley para una sociedad de responsabilidad limitada, y de la cual se adjunta la escritura pública. Ver anexo D.

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

Para la realización del proyecto se necesita un capital de treinta millones de pesos (\$30.000.000), donde el mayor porcentaje es decir más del 60% son para los activos fijos, un 21% aproximado se requiere para capital de trabajo y el restante corresponde a los gastos pre operativos.

5.1.1 Inversión activos fijos

El conjunto de recursos (bienes) de propiedad de la empresa que en la medida de su utilización, son fuente potencial de beneficios económicos presentes o futuros, entre los que se encuentran los inmuebles necesarios para el buen funcionamiento, además de aparatos de comunicación y tecnología informática.

Tabla 27. Activos fijos

Cant.	Detalle	Valor
3	Escritorios	1.200.000
1	Escritorio de Gerencia	800.000
1	Mesa de juntas	1.200.000
2	Computadores	4.000.000
2	Impresoras	800.000
3	Archivadores	900.000
2	Teléfonos	300.000
3	Celulares	1.000.000
1	Computador portátil	2.000.000
3	Sillones de espera	2.000.000
1	Conmutador – fax	800.000

1	Aire acondicionado	1.500.000
	Accesorios – varios	2.000.000
	Valor Total	18.800.000

Fuente: Autores del proyecto

5.1.2 inversión diferida

Dentro de este aspecto se consideran los necesarios para la legalización de la empresa, como también capacitación en aspecto relacionado con innovaciones logísticas, seminarios de logística.

Tabla 28. Inversión Diferida

Detalle	Valor
Estudio técnico	1.000.000
Matricula mercantil	300.000
Gastos constitución	1.100.000
Gastos capacitación	2.500.000
Total	4.900.000

Fuente: Autores del Proyecto

5.1.3 Inversión capital

* Costo servicio administración

Dentro de este rubro se incluyen el pago de nomina de los cinco empleados de planta con que cuenta la empresa, con sus respectivas prestaciones, el pago de servicios públicos, arrendamiento, publicidad que incluye anuncio en directorio, tarjetas, eventos entre otras, también se presenta gasto de papelería necesaria para el funcionamiento de la empresa. Todos estos costos son mensuales.

Tabla 29. Gasto de administración

GASTO	MENSUAL	ANUAL
Nomina	3.184.000	38.208.000
Prestaciones	1.432.800	17.193.600
Servicios Públicos	266.000	3.192.000
Arrendamiento	767.200	9.206.400
Publicidad	450.000	5.400.000
Papelería – útiles de aseo	200.000	2.400.000
Total	6.300.000	75.600.000

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 30. Inversión total

DETALLE	VALOR
ACTIVO FIJO	18.800.000
INVERSION DIFERIDA	4.900.000
INVERSION CAPITAL	6.300.000
TOTAL	30.000.000

Fuente: Autores del Proyecto

5.1.4 Fuentes de financiación. Para el montaje del proyecto de la empresa de asesoría logística “**LOGYREP LTDA**” se requiere la suma de \$ 30.000.000 de los cuales el 62.6% se requiere para inversión fija por valor de \$ 18.800.000. El 21. % corresponde al capital de trabajo que requiere para poner en marcha el proyecto y este asciende a \$ 6.300.000, el 16.4% corresponde a gastos pre operativos como constitución jurídica, capacitación, etc. Cuyo monto es \$ 4.900.000.

- Recursos propios. El 66.6% es decir. \$ 20.000.000 serán financiados con recursos propios de los Dos (2) socios, quienes aportaran 75% (\$ 15.000.000) en efectivo y 25% (5.000.000) en equipos que corresponda a computadores.
- Recursos terceros. Para la financiación del 33.4% es decir \$ 10.000.000 se proyecta adquirir un crédito con financiera Coomultrasan, ya que presenta mayores facilidades, a un plazo de 60 meses con cuotas \$302.896 mensual, es decir \$3.634.752 al año, como aparece en la tabla, anexo No7.

5.2 COSTOS

5.2.1 Costos fijos

CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Nomina	3.184.000	38.208.000
Prestaciones	1.432.800	17.193.600
Arrendamiento	767.200	9.206.400
Total	5.384.000	64.608.000

5.2.2 Costos variables

CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Servicios	266.000	3.192.000
Utiles de oficina y aseo	200.000	2.400.000
Publicidad	450.000	5.400.000
Total	916.000	10.992.000

5.2.3 Costos totales

Concepto	Mensual	Anual
COSTOS FIJOS	5.384.000	64.608.000
COSTOS VARIABLES	916.000	10.992.000
TOTAL	6.300.000	75.600.000

5.2.4 Costos Totales Mensuales

Nomina	3.184.000
Prestaciones	1.432.800
Servicios Públicos	266.000
Arrendamiento	767.200
Publicidad	450.000
Papelería – útiles de aseo	200.000
Total	6.300.000

Costo Total Unitario: \$157.500 (Costo Total / cant. Proyectada)

Es decir, despejando $\underline{\$ 6.300.000} = \$ 157.500$

40

El costo mensual unitario es de: \$ 157.500

5.3 PRECIO POR ASESORIA

El precio mensual estimado por asesoría para iniciar en la empresa es de Trescientos mil pesos (\$300.000), este se fijo considerando que se encuentra en

el rango escogido por el 56% de los empresarios indagados, realizando una operación estadística, y está dentro de lo propuesto inicialmente que no sobrepase un salario mínimo.

P.V: Precio del servicio \$ 300.000 – \$120.000(40% de Bonificaciones) = \$180.000

Margen ganancia: Precio – Costo = 180.000 - 157.500 = 22.500

Es decir que \$ 22.500 equivale al 7.5% del precio de venta.

*** COSTO UNITARIO DE ASESORIA**

El costo unitario se analiza de la sumatoria de mano de obra, gastos generales entre la cantidad de empresas asesoradas, por lo tanto:

$$6.300.000 / 40 = 157.500$$

Ciento cincuenta y siete mil pesos es el costo de cada asesoría, si a este valor incluimos la bonificación del 40% (\$300.000 x 40%) = \$120.000 dará un costo total de:

$$157.500 + 120.000 = \$277.500$$

5.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

5.4.1 Ingresos. La empresa recibirá sus ingresos específicamente del valor del pago que realizara cada empresa por la asesoría logística, dicho monto se efectuara mensualmente durante el proceso de evaluación, consultoría y mejoramiento de rentabilidad.

- Proyección de ingresos. La empresa iniciara labores prestando el servicio de asesoría a cuarenta (40) empresas en el 2009 y se espera un aumento de 35% para el 2010 y continuando con un incremento del 20% para los siguientes

años, el incremento de precio del servicio aumenta un 10% aproximadamente anual. Porcentaje analizado con una estrategia de penetración del mercado, que permita posicionar la empresa en los primeros cinco años.

Tabla 31. Proyección de Ingresos

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
No EMPRESAS	40	54	65	78	94
V/R MES	\$ 300.000	\$ 330.000	\$ 360.000	\$ 400.000	\$ 440.000
V/R AÑO	\$ 3.600.000	\$ 3.960.000	\$ 4.320.000	\$ 4.800.000	\$ 5.280.000
TOTAL	\$ 144.000.000	\$ 213.840.000	\$ 280.800.000	\$ 374.400.000	\$ 496.320.000

Fuente: Autores del Proyecto

5.4.2 Egresos. Para establecer los egresos del proyecto, se tienen en consideración los costos totales del proyecto, más imprevistos que se estiman en el 10% de los ingresos, más las bonificaciones por prestación de servicio. Por lo tanto para el primer año el estimado será el siguiente:

Costo total \$ 6.300.000 x 12 meses = **75.600.000**

Imprevistos \$ 144.000.000 x 10%= **14.400.000**

Bonificación \$ (\$300.000 * 40 empresas* 40%)* 12 meses= **57.600.000**

- Proyección de egresos. Se estima un incremento en costos del 8%, se reserva para imprevistos un 10% de los ingresos, la bonificación es el 40% de los ingresos según la proyección de empresas a prestar servicios.

Tabla 32. Proyección de egresos

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
COSTOS	\$ 75.600.000	\$ 81.648.000	\$ 88.179.840	\$ 95.234.227	\$ 102.852.960
IMPREVISTOS	\$ 14.400.000	\$ 21.384.000	\$ 28.080.000	\$ 37.440.000	\$ 49.632.000
BONIFICACION	\$ 57.600.000	\$ 85.536.000	\$ 112.320.000	\$ 149.760.000	\$ 198.528.000
TOTAL	\$ 147.600.000	\$ 188.588.000	\$ 228.579.840	\$ 282.434.227	\$ 351.012.960

Fuente: Autores del Proyecto

5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para establecer el punto de equilibrio se tiene la siguiente fórmula:

$$P.E. = \frac{CF}{PV - CV}$$

C.F: Costos fijos \$ 5.384.000

P.V: Precio del servicio \$ 300.000 – \$ 120.000(40% Bonificaciones) = \$ 180.000

C.Vu: Costo Unitario de asesoría \$157.500

Despejando de la formula:

$$P.E. = \frac{\$ 5.384.000}{\$ 180.000 - \$ 157.500} = \frac{239}{12} = 19.9$$

Esto significa que se requiere prestar el servicio de asesorías logísticas a mínimo 20 empresas, para no incurrir en pérdidas ni ganancias.

5.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Tabla 33. Flujo de caja proyectado

	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS					
ING. OPERACIÓN	144.000.000	213.840.000	280.800.000	374.400.000	496.320.000
EGRESOS					
COSTOS OPERACIÓN	75.600.000	81.648.000	88.179.840	95.234.227	102.852.960
COMISIONES	57.600.000	85.536.000	112.320.000	149.760.000	198.528.000
DEPRECIACION	2.660.000	2.660.000	2.660.000	2.660.000	2.660.000
IMPREVISTOS	14.400.000	21.384.000	28.080.000	37.440.000	49.632.000
CREDITO	3.634.752	3.634.752	3.634.752	3.634.752	3.634.752
TOTAL EGRESOS	153.894.752	194.862.752	234.874.592	288.728.979	357.307.712
INGRESO - EGRESO				85.671.021	
IMPUESTO	- 0 -	7.566.037	17.004.893	30.915.857	49.585.301
SALDO	-9.894.752	11.411.211	28.920.515	54.755.164	89.426.987

Fuente: Autores del Proyecto

5.7 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

Tabla 34. Estado de resultado proyectado

OPERACIÓN / AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS OPERACIÓN	144.000.000	213.840.000	280.800.000	374.400.000	496.320.000
COSTO OPERACIÓN	147.600.000	188.588.000	228.579.840	282.434.227	351.012.960
GASTOS FINANCIEROS	3.634.752	3.634.752	3.634.752	3.634.752	3.634.752
U. A. I	-7.234.752	21.617.248	48.585.408	88.331.021	141.672.288
IMPUESTO		7.566.037	17.004.893	30.915.857	49.585.301
RESERVA LEGAL		1.405.121	3.158.052	5.741.516	9.208.699
UTILIDAD NETA	-7.234.752	12.646.090	28.422.464	51.673.647	82.878.288

Fuente: Autores del Proyecto

5.8 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla 35. Balance General proyectado

	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
ACTIVO					
Caja	1.326.000	9.037.248	17.216.620	28.886.288	35.222.203
Bancos		20.000.000	60.000.000	120.000.000	200.000.000
Total activo cte.	1.326.000	29.037.248	77.216.620	148.886.288	235.222.203
Muebles y ens	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
Equipo computo	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000
Depreciac. Acumul.	2.660.000	5.320.000	7.980.000	10.640.000	13.300.000
Total activo fijo	16.140.000	13.480.000	10.820.000	8.160.000	5.500.000
TOTAL ACTIVO	17.466.000	42.517.248	88.036.620	157.046.288	240.722.203
PASIVO					
Ctas x pagar	1.066.000	4.500.000	9.000.000	13.500.000	18.000.000
Impuestos	0	7.566.037	17.004.893	30.915.857	49.585.301
Obligac. Financ.	3.634.752	3.634.752	3.634.752	3.634.752	3.634.752
TOTAL PASIVO	4.700.752	15.700.789	29.639.645	48.050.609	71.220.053
PATRIMONIO					
Capital	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva legal	0	1.405.121	4.563.173	10.304.689	19.558.388
Utilidad del ejercicio	0	12.646.090	28.422.464	51.673.647	82.878.288
Utilidad ejercicios anteriores	0	0	12.646.090	34.252.095	54.300.226
Perdida ejercicio	-7.234.752	0	0	0	0
Perdidas acumuladas	0	-7.234.752	-7.234.752	-7.234.752	-7.234.752
TOTAL PATRIMONIO	12.765.248	26.816.459	58.396.975	108.995.679	169.502.150

Fuente: Autores del proyecto

6. EVALUACION DEL PROYECTO

6.1 IMPACTO SOCIAL

El proyecto permitirá inicialmente el mejoramiento de las empresas manufactureras de calzado y confección que en los últimos meses han presenciado una pequeña reducción en sus utilidades, al mejorar la rentabilidad de estas empresas se fortalece el sector manufacturero y a su vez la región puede lograr su posicionamiento a nivel nacional y muy pronto internacionalmente.

Además el crecimiento en el empleo se puede destacar como otro aspecto importante de manera directa por la empresa de asesorías que contratara y capacitara personal especialmente tecnólogos de las aéreas afines a las necesidades de las empresas, se debe mencionar que el proyecto también pretende que las empresas asesoradas, contraten tecnólogos y técnicos que manejen sus aéreas logísticas con la respectiva asesoría y seguimiento.

6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

6.2.1 Valor Presente Neto. Este índice descuenta el flujo de egresos e ingresos al presente, es decir al punto de inicio del proyecto.

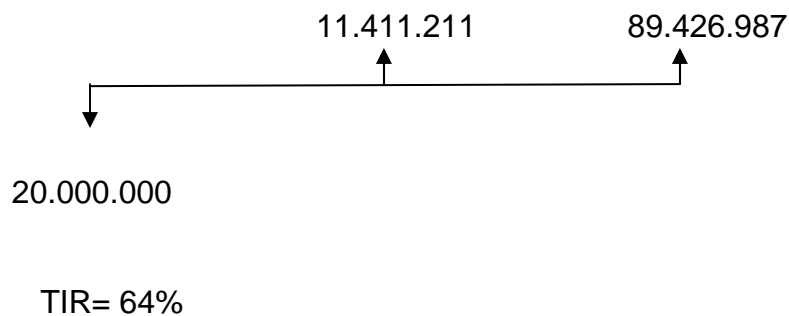
Tabla 36. Valor presente neto

2009	2010	2011	2012	2013
-9.894.752	11.411.211	28.920.515	54.755.164	89.426.987

Fuente: Autores del proyecto

Se utiliza una Tar del 16% efectivo anual, donde la inversión real del proyecto con rendimiento, equivale al valor de hoy de Noventa y un millones doscientos noventa y seis mil setecientos veintidós pesos (\$91.296.722).

6.2.2 Tasa Interna de Retorno



6.2.3 Análisis de Razones Financieras

- Liquidez

$$Liquidez = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{1.326.000}{1.066.000} = 1.25$$

- Capital de trabajo

$$\begin{aligned} \text{Capital de trabajo} &= \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} \\ &= 1.326.000 - 1.066.000 \\ &= 260.000 \end{aligned}$$

- Nivel de endeudamiento

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} = \frac{4.700.752}{17.466.000} = 0.27$$

Por cada peso \$1 que la empresa tiene, debe \$ 27 centavos.

- Margen neto de utilidad

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{7.234.752}{144.000} = 0.05$$

- Relación costo – beneficio

La relación costo – beneficio, se define como el aporte que hacen los ingresos en el valor presente, sobre los gastos, durante la vida útil del proyecto

$$\text{Costo – Beneficio} = \frac{\text{VPN Ingresos}}{\text{VPN Egresos}} = \frac{144.000.000}{147.600.000} = 0.98$$

Tabla 37. Proyección de Razones Financieras

	2009	2010	2011	2012	2013
Costo-benef	0.98	1.13	1.23	1.33	1.41
Nivel endeud.	0.27	0.37	0.31	0.30	0.29
Liquidez	1.25	2.41	3.25	3.35	3.48
Margen útil.	0.05	0.06	0.10	0.14	0.17

Fuente: Autores del Proyecto

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el proyecto y según los resultados obtenidos con la realización de esta factibilidad se lograra mejorar la gestión administrativa y operativa de muchas empresas manufactureras de calzado y confección en el área metropolitana de Bucaramanga, y así mismo mejorar los índices de empleo en la región.

Considerar los efectos intangibles impone la necesidad de sistematizar en un método, mediante la medición directa por encuestas como la que este trabajo ilustra para tratar de encontrar un referente de valoración necesario y justo. La incorporación de efectos intangibles en proyectos de inversión, al medir su viabilidad de mercado, técnica, financiera y social, pueden representar importantes matices y consideraciones que repercutan en cambios finales en inversiones aprobadas y/o rechazadas.

El método desarrollado en este trabajo, permite constatar que es posible y conveniente a los fines de seleccionar una alternativa de inversión, considerar los aspectos subjetivos o de naturaleza intangible así como los objetivos o calculables en términos monetarios como son lo diferentes conceptos de costos asociados a las inversiones.

Existe un 80% de empresas manufactureras de confección y calzado que nunca han recibido asesoría empresarial, y un 82% que aproximadamente significan 256 empresas, interesadas en recibir capacitación, asesoría y consultoría en técnicas empresariales.

El aporte social del proyecto es un aspecto que debe resaltarse ya que permitirá que muchos tecnólogos y técnicos de la región consigan un trabajo estable y contribuyan al mejoramiento de las empresas manufactureras de Santander.

BIBLIOGRAFIA

DURAN HERAS, Alfonso. La Logística y el Comercio Electrónico, Mc Graw Hill. España. 2001.

GUTIERREZ CASAS, Gil. Logística y Distribución Física, Mc Graw Hill. España. 2002.

KINNER, Thomas. Investigación de Mercados, Mc Graw Hill, Cuarta Edición. 2000.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos. Metodología Investigación, Mc Graw Hill, Segunda Edición. Santa Fe de Bogotá 2000.

MIRANDA JUAN JOSE, Gestión de Proyectos, M y M Editores, Cuarta Edición. Bogotá 2003.

MORA GARCIA LUIS ANIBAL, Indicadores de Gestión Logística. High Logística. Medellín 2007.

REVISTA DINERO, edición No 224, marzo del 2004, pág. 44 – 48.

RUIBAL HANDABAKA, Alberto. Gestión Logística de Distribución física. Editorial Norma. Colombia. 2003.

VARGAS MANTILLA, Jorge Enrique, Preparación y Evaluación de Proyectos. México, 2000.

ANEXOS

Anexo A. Formato encuesta

ENCUESTA

En este momento se esta realizando un estudio con el fin de contribuir con el desarrollo eficiente y competitivo de las empresas manufactureras del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Empresa:

Tipo: Confección _____ Calzado _____

Nombre:

Cargo:

Teléfono: _____ Email: _____

1. Cree Usted que la logística empresarial tiene que ver con:

* Analizar y Registrar operaciones comerciales _____

* Planeación y control del flujo de productos e información _____

* Gestionar certificación de Calidad _____

2. Su empresa presenta inconvenientes en alguna de las siguientes áreas?

* Recepción y/o despacho de mercancía _____

* Toma de pedidos _____

* Almacenamiento _____

* Facturación _____

* Distribución _____

* Servicio al cliente _____

3. Ha recibido o recibe servicios de asesoría empresarial?

No _____ Si _____

Si su respuesta es afirmativa continúe de lo contrario diríjase a la pregunta #6

En que área? _____

Que empresa _____

4. Como cataloga la asesoría recibida?

*Permitió solucionar el problema _____

* Cree que le faltó algo más _____

*No llenó las expectativas

Que sugiere para próximas asesorías? _____

5. Cuando recibe servicios de asesoría espera recibir informes sobre la labor realizada o indicadores de gestión que verifiquen el mejoramiento de su empresa?

Si _____ No _____

6. Está interesado en recibir asesoría en logística empresarial en aspectos de distribución y almacenamiento?

Si _____ No _____

Porque? _____

7. Indique el presupuesto mensual que la empresa destina para asesorías empresariales, para mejoramiento y competitividad de su empresa?

De \$100.000 a \$ 400.000 _____

De \$401.000 a \$ 800.000 _____

De \$801.000 a \$1.200.000 _____

Más de \$1.200.000 _____

8. Con que frecuencia desearía recibir asesoría logística?

* Mensual _____

* Trimestral _____

* Semestral _____

* Anual _____

9. Para estar actualizados en técnicas y conocimientos logísticos prefiere que sea mediante:
seminarios o conferencias _____

revistas o informativos _____

Medio electrónico _____
Otro _____ Cual? _____

10. Su empresa se encuentra exportando actualmente?
Si _____ No _____

11. Que inconvenientes se han presentado cuando realiza la exportación?
Documentación _____
Almacenamiento _____
Distribución y transporte _____
Otros _____ Cual? _____



1. Editorial
2. Temas Logísticos
3. Comercio exterior
4. Empresas
5. Tecnología
6. Servicio al cliente
7. Actualidad y eventos

CONSULTA DE HOMONIMIA

Fecha : Viernes, 27 de Junio de 2008.

Nombre de empresa consultado : LOGYREP

Resultado de la consulta : Para evitar posibles sanciones legales, evite matricular nombres que puedan generar confusión con otros ya registrados.

El uso del Nombre seleccionado quedará bajo su absoluta responsabilidad.

**CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA
CAE**

Imprimir Cerrar

Copyright © 2004

Anexo D. Escritura

MINUTA DE ESCRITURA DE CONSTITUCION DE LA EMPRESA

En la cabecera del municipio de Bucaramanga, departamento de Santander, república de Colombia, a los 15 días del mes de Junio del dos mil ocho (2008), ante mi Gerardo Barragán García, Notario Séptimo del circulo de Bucaramanga, comparecieron NORBERTO LUIS PINTO SIERRA, Varón mayor de edad, vecino de Bucaramanga, identificado con cédula de ciudadanía numero 91.283.639, expedida en Bucaramanga, de estado civil casado, JAVIER ENRIQUE CORDOBA GUTIERREZ, Varón mayor de edad, vecino de Bucaramanga, de estado civil soltero, con cédula de ciudadanía numero 91. De Bucaramanga. Y manifestaron que es su deseo constituir, como efecto se hace a través de este instrumento público, una sociedad de responsabilidad limitada, la que se regirá por los siguientes estatutos y en lo previsto en ellos, por las disposiciones establecidas en el código de comercio. **Artículo 1º:** Son socios de la compañía los señores NORBERTO LUIS PINTO SIERRA, JAVIER ENRIQUE CORDOBA GUTIERREZ. **Artículo 2º:** La sociedad es de responsabilidad limitada y girara bajo la razón social de REPRESENTACIONES Y ASESORIAS LOGISTICAS “LOGYREP“ LTDA. **Artículo 3º:** el domicilio de la sociedad será la ciudad de Bucaramanga, pero podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la junta directiva y con arreglo a la ley. **Artículo 4º:** la sociedad tendrá como objeto principal las siguientes actividades: a) Asesoría y consultoría especializada en logística empresarial, específicamente en distribución, gestión de operaciones, planeación y gestión de cadena de abastecimiento y servicio al cliente a entidades publicas o privadas de orden municipal, departamental, nacional e internacional. b) prestar el servicio de agentes, distribuidores o comercializadores de toda clase de mercancía, producto o servicio tanto nacional como internacionalmente. c) todos los demás actos relacionados con las actividades indicadas en los puntos anteriores, y los dirigidos al cumplimiento de las obligaciones legales convencionales y derivadas de la existencia y actividades de la sociedad, conforme al articulo 99 del código de comercio. **Artículo 5º:** La sociedad tendrá un capital de TREINTA MILLONES DE PESOS (\$30.000.000), representados en tres mil

(3.000) cuotas de un valor igual de diez mil pesos (10.000) cada una. Este capital ha sido suscrito y pagado en su totalidad así:

Nombre del Socio	No de Cuotas	Valor
NORBERTO LUIS PINTO	1.500	\$ 10.000
JAVIER ENRIQUE CORDOBA	1.500	\$ 10.000

Artículo 6º: La sociedad de socios queda limitada al valor de sus aportes. **Artículo 7º:** La sociedad llevara, un libro de registro de socios, registrado en la cámara de comercio, en el que se anotaran el nombre, nacionalidad, domicilio, numero de documento de identificación y numero de cuotas que cada uno posea, así como los embargos, gravámenes y sesiones que se hubiera efectuado. **Artículo 8º:** Los socios tendrán derecho a ceder sus cuotas, lo que implicara una reforma estatutaria y por consiguiente se hará por escritura pública, previa aprobación de la junta de socios. La escritura será otorgada por el representante legal de la empresa. **Artículo 9º:** El socio que quiera ceder sus cuotas las ofrecerá a los demás socios por conducto del representante legal, el precio, plazo y demás condiciones se expresaran en la oferta. **Artículo 10º:** si ningún socio manifiesta interés en adquirir las cuotas se hará ingreso a un extraño previa autorización de la junta de socios y siguiendo todas las normas legales requeridas. **Artículo 11º:** La dirección y administración de la sociedad estará a cargo de los siguientes órganos: a) la junta de socios, b) el gerente. La sociedad también podrá tener un revisor fiscal, cuando así lo dispusiere cualquier numero de socios que represente no menos del treinta por ciento (30%) del capital. **Artículo 12º:** La junta de socios la integran los socios reunidos con el quórum y en las demás condiciones establecidas en los estatutos. Sus reuniones serán ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias se celebran dentro de los tres (3) primeros meses siguientes al vencimiento del ejercicio social, por convocatoria del gerente, realizada mediante comunicación por escrito dirigida a cada uno de los socios con quince (15) días de anticipación, por lo menos. Si convocada la junta esta no se reuniese, o si la convocatoria no se hiciese con anticipación indicada, entonces se reunirá por derecho propio el primer día hábil del mes de Junio alas10:00 a.m. en las oficinas de la administración del domicilio principal. **Artículo 13:** Las reuniones ordinarias tendrán por objeto examinar la situación de la sociedad, designar los funcionarios de su elección, determinar las directrices económicas de la empresa, considerar las cuentas y balances

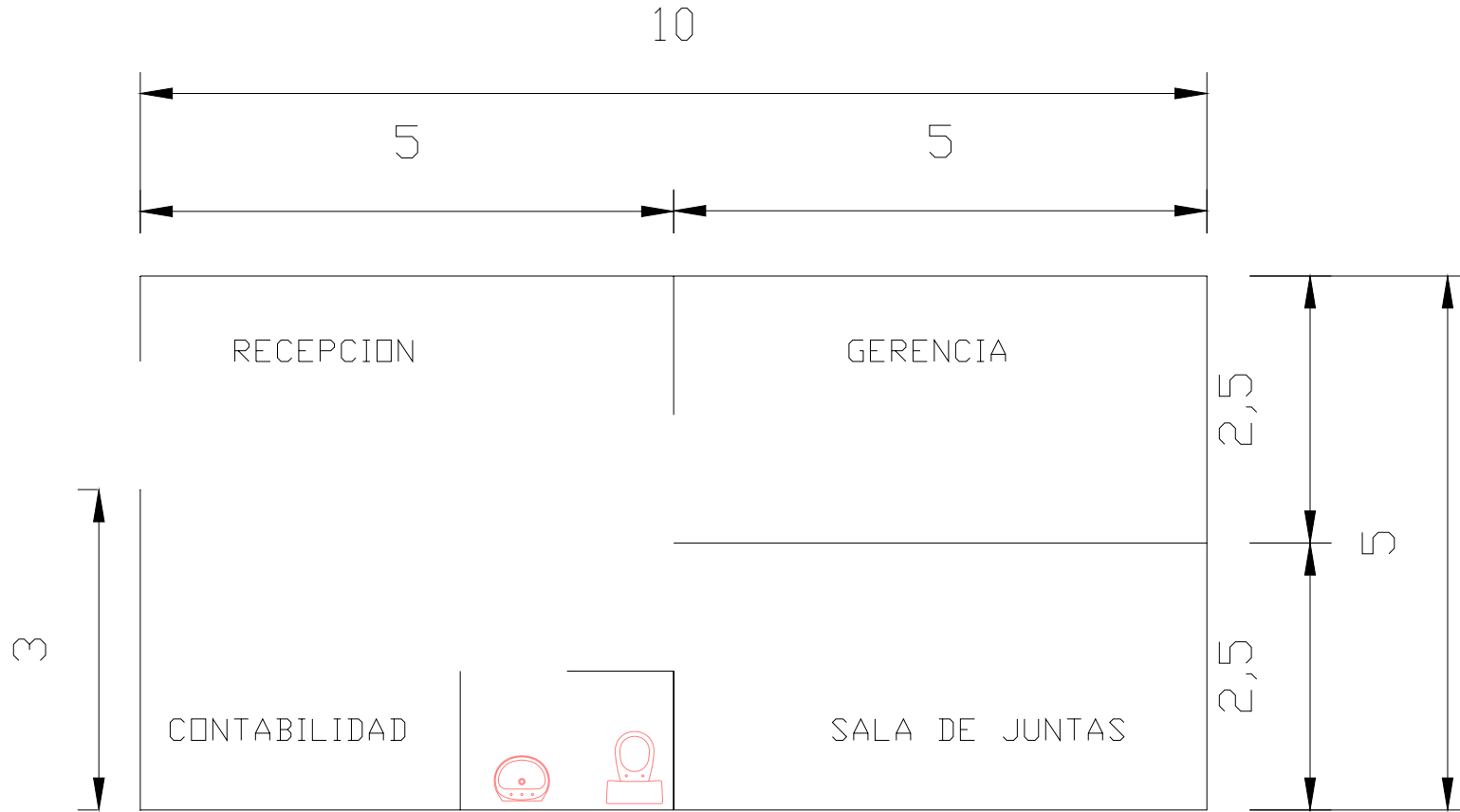
del último ejercicio, resolver la distribución de utilidades y acordar todas las providencias necesarias para asegurar el cumplimiento del objeto social. Las reuniones extraordinarias se efectuaran cuando las necesidades imprevistas o urgentes de la empresa así lo exijan por convocatoria para las reuniones extraordinarias se harán en la misma forma que para las ordinarias, pero con una anticipación de cinco (5) días a menos que en ellas hallan de aprobarse cuentas y balances generales de fin de ejercicio, pues entonces la convocatoria se hará de la misma anticipación prevista para las ordinarias. **Artículo 14º:** las reuniones de la junta de socios se efectuaran en el domicilio social. Sin embargo podrán reunirse validamente cualquier día y en cualquier lugar sin previa convocatoria, cuando se hallara representada la totalidad de las cuotas que integran el capital social. **Artículo 15º:** con el aviso de convocatoria para las reuniones extraordinarias se especificaran los asuntos sobre los que se delibera y decidirá. Sin que pueda tratarse temas distintos a menos que así lo disponga el setenta por ciento (70%) de las cuotas representadas, una vez agotado el orden del día. **Artículo 16º:** si se convoca la junta de socios y la reunión no se efectúa por falta de quórum, se citara a una nueva reunión que sesionara y decidirá válidamente con un numero plural de socios, cualquier que sea la cantidad de cuotas que esté representada la nueva reunión deberá efectuarse no antes de cinco (5) días hábiles ni después de veinte (20) días también hábiles, contados desde la fecha fijada para la primera reunión. Cuando la junta se reúna en sesión ordinaria por derecho propio, también podrá deliberar y decidir válidamente en los términos anteriores. En todo caso la reforma estatutaria se adoptara con la mayoría requerida por la ley o por los estatutos, cuando así lo dispusiere. **Artículo 17º:** las decisiones de la junta de socios se harán constar en actas aprobadas por la misma, firmadas por el secretario y presidente de la reunión, en la cual deberá identificarse el numero, lugar, la fecha y hora de la reunión, el numero de cuotas en que se divide el capital, la forma y antelación de la convocatoria; la lista de asistentes con indicación del numero de cuotas propias o ajenas que representen, los asuntos tratados, las decisiones adoptadas y el número de votos emitidos a favor o en contra o en blanco; las designaciones efectuadas, la fecha y hora de clausura. **Artículo 18º:** son funciones de la junta de socios: a) estudiar y aprobar las reformas de los estatutos. b) examinar, aprobar o no aprobar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que deben rendir los administradores. c) disponer de las utilidades sociales conforme a lo

previsto en estos estatutos y en la ley. d) elegir al gerente y fijar su remuneración. e) elegir, remover y fijar la remuneración que corresponda a los demás funcionarios de su elección. f) considerarlos informes que debe presentar el gerente en las reuniones ordinarias y cuando la misma junta lo solicite. g) constituir las reservas que deba hacer la sociedad e indicar su inversión provisional. h) resolver todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como la admisión de nuevos socios. i) autorizar la solicitud de celebración de concordato preventivo potestativo. j) constituir apoderados extrajudiciales precisando sus facultades. k) las demás que le asignen las leyes. **Artículo 19º:** la sociedad tendrá un gerente de libre nombramiento y remoción de la junta por un periodo mínimo de un (1) año. **Artículo 20º:** el gerente es el representante legal de la sociedad con las facultades para ejecutar todos los actos y contratos de acuerdo a la naturaleza del cargo y que se relacionen directamente con el giro ordinario de los negocios sociales, en especial el gerente tendrá las siguientes funciones: a) usar la firma o razón social de la empresa. b) designar la secretaria de la empresa que lo será de junta de socios. c) designar los empleados que requiere el normal funcionamiento de la empresa, señalar su remuneración en acuerdo con la junta. d) presentar informe de gestiona la junta de socios en reuniones ordinarias, y balance general de fin de ejercicio. e) convocar ala junta de socios a reuniones ordinarias y extraordinarias. f) nombrar los árbitros que corresponda a la sociedad en virtud de compromisos, cuando así lo autorice la junta de socios y de la cláusula compromisoria que estos estatutos se pacta. g) constituir los apoderados judiciales necesarios para la defensa de los interese sociales. **Parágrafo:** se designa como gerente de la sociedad a NORBERTO LUIS PINTO SIERRA, identificado con cedula de ciudadanía numero 91.283.639 de Bucaramanga. **Artículo 20º:** La secretaria de la sociedad llevara los libros de registro de socios y actas de la junta de socios y tendrá además las funciones que le encomiende la junta o el gerente. **Artículo 21º:** Anualmente el 31 de Diciembre se cortaran las cuentas y se harán inventario y balance general de fin de ejercicio, se presentara estado de perdidas y ganancias, informe de gerente. **Artículo 21º:** La sociedad formara una reserva legal con diez por ciento (10%) de las utilidades de cada ejercicio. La junta podrá constituir reservas ocasionales siempre que tengan destinación justificada. Antes de formar cualquier reserva se harán las apropiaciones necesarias para pago de impuestos y demás deudas gubernamentales. **Artículo 22º:** en

caso de pérdidas, estas se enjugaran con las reservas que se hayan constituido para este fin y en su defecto con la reserva legal, si la reserva legal fuere insuficiente, se aplicaran a este fin los beneficios sociales de los ejercicios siguientes. **Artículo 23º:** La sociedad durara por termino de veinte años (20), contados a partir de la fecha de esta escritura y se disolverá por las siguientes causales: a) por vencimiento del término de su duración, si antes no fuere prorrogado validamente. B) por la imposibilidad de desarrollar la empresa social, por la determinación de la misma. C) por aumento en el numero de socios mayor de veinte (20). D) por la declaración de quiebra de la sociedad. E) por decisión de la junta general de socios, adoptada conforme a las reglas dadas por las reformas estatutarias y a las prescripciones de la ley. F) por decisión de autoridad competente, en los casos expresamente previstos por la ley. G) por las demás causales seña ladas por la ley. **Artículo 24º:** en los casos previstos en el código de comercio, podrá evitarse la disolución de la sociedad adoptando las modificaciones que sean al caso, según la causal ocurrida, con observación de las reglas establecidas para las reformas estatutarias, a condición de que el acuerdo se formalice dentro de los seis (6) meses siguientes a la ocurrencia de la causal.

Anexo E. Plano de distribución oficina

103



Anexo F. Tabla financiera



Vigilado Superintendencia Solidaria

Cliente: 91283639 PINTO SIERRA NORBERTO LUIS

Código de la Agencia: 53 Línea de Crédito: 2 Número préstamo: 580-00 Tasa:FIJA

Fecha de Desembolso: 2008/05/28 Valor Desembolso: 10000000,00 Plazo inicial Crédito: 60

Fecha Inicial Pago: 2008/06/28 Valor Int Anticipado: Días de Gracia:

Cuota	Fcha.Vcto	Fcha.Pago	Tasa	Capital	Interes	Int.Mora	Seguros	Vr.Cuota	Saldo
1	2008/06/28		26.0000	81.329,00	216.667,00	0,00	4.900,00	302.896,00	9.918.671,00
2	2008/07/28		26.0000	83.131,00	214.905,00	0,00	4.860,00	302.896,00	9.835.540,00
3	2008/08/28		26.0000	84.974,00	213.103,00	0,00	4.819,00	302.896,00	9.750.566,00
4	2008/09/28		26.0000	86.856,00	211.262,00	0,00	4.778,00	302.896,00	9.663.710,00
5	2008/10/28		26.0000	88.781,00	209.380,00	0,00	4.735,00	302.896,00	9.574.929,00
6	2008/11/28		26.0000	90.747,00	207.457,00	0,00	4.692,00	302.896,00	9.484.182,00
7	2008/12/28		26.0000	92.758,00	205.491,00	0,00	4.647,00	302.896,00	9.391.424,00
8	2009/01/28		26.0000	94.813,00	203.481,00	0,00	4.602,00	302.896,00	9.296.611,00
9	2009/02/28		26.0000	83.486,00	214.855,00	0,00	4.555,00	302.896,00	9.213.125,00
10	2009/03/28		26.0000	112.072,00	186.310,00	0,00	4.514,00	302.896,00	9.101.053,00
11	2009/04/28		26.0000	101.247,00	197.189,00	0,00	4.460,00	302.896,00	8.999.806,00
12	2009/05/28		26.0000	103.490,00	194.996,00	0,00	4.410,00	302.896,00	8.896.316,00
13	2009/06/28		26.0000	105.783,00	192.754,00	0,00	4.359,00	302.896,00	8.790.533,00
14	2009/07/28		26.0000	108.127,00	190.462,00	0,00	4.307,00	302.896,00	8.682.406,00
15	2009/08/28		26.0000	110.523,00	188.119,00	0,00	4.254,00	302.896,00	8.571.883,00
16	2009/09/28		26.0000	112.972,00	185.724,00	0,00	4.200,00	302.896,00	8.458.911,00
17	2009/10/28		26.0000	115.475,00	183.276,00	0,00	4.145,00	302.896,00	8.343.436,00
18	2009/11/28		26.0000	118.034,00	180.774,00	0,00	4.088,00	302.896,00	8.225.402,00
19	2009/12/28		26.0000	120.649,00	178.217,00	0,00	4.030,00	302.896,00	8.104.753,00
20	2010/01/28		26.0000	123.322,00	175.603,00	0,00	3.971,00	302.896,00	7.981.431,00
21	2010/02/28		26.0000	114.525,00	184.460,00	0,00	3.911,00	302.896,00	7.866.906,00
22	2010/03/28		26.0000	139.955,00	159.086,00	0,00	3.855,00	302.896,00	7.726.951,00
23	2010/04/28		26.0000	131.693,00	167.417,00	0,00	3.786,00	302.896,00	7.595.258,00
24	2010/05/28		26.0000	134.610,00	164.564,00	0,00	3.722,00	302.896,00	7.460.648,00
25	2010/06/28		26.0000	137.593,00	161.647,00	0,00	3.656,00	302.896,00	7.323.055,00
26	2010/07/28		26.0000	140.642,00	158.666,00	0,00	3.588,00	302.896,00	7.182.413,00
27	2010/08/28		26.0000	143.758,00	155.619,00	0,00	3.519,00	302.896,00	7.038.655,00
28	2010/09/28		26.0000	146.943,00	152.504,00	0,00	3.449,00	302.896,00	6.891.712,00
29	2010/10/28		26.0000	150.199,00	149.320,00	0,00	3.377,00	302.896,00	6.741.513,00
30	2010/11/28		26.0000	153.527,00	146.066,00	0,00	3.303,00	302.896,00	6.587.986,00
31	2010/12/28		26.0000	156.928,00	142.740,00	0,00	3.228,00	302.896,00	6.431.058,00
32	2011/01/28		26.0000	160.405,00	139.340,00	0,00	3.151,00	302.896,00	6.270.653,00
33	2011/02/28		26.0000	154.901,00	144.922,00	0,00	3.073,00	302.896,00	6.115.752,00
34	2011/03/28		26.0000	176.225,00	123.674,00	0,00	2.997,00	302.896,00	5.939.527,00
35	2011/04/28		26.0000	171.296,00	128.690,00	0,00	2.910,00	302.896,00	5.768.231,00
36	2011/05/28		26.0000	175.092,00	124.978,00	0,00	2.826,00	302.896,00	5.593.139,00
37	2011/06/28		26.0000	178.970,00	121.185,00	0,00	2.741,00	302.896,00	5.414.169,00
38	2011/07/28		26.0000	182.936,00	117.307,00	0,00	2.653,00	302.896,00	5.231.233,00
39	2011/08/28		26.0000	186.990,00	113.343,00	0,00	2.563,00	302.896,00	5.044.243,00
40	2011/09/28		26.0000	191.132,00	109.292,00	0,00	2.472,00	302.896,00	4.853.111,00

41	2011/10/28	26.0000	195.367,00	105.151,00	0,00	2.378,00	302.896,00	4.657.744,00
42	2011/11/28	26.0000	199.696,00	100.918,00	0,00	2.282,00	302.896,00	4.458.048,00
43	2011/12/28	26.0000	204.121,00	96.591,00	0,00	2.184,00	302.896,00	4.253.927,00
44	2012/01/28	26.0000	208.644,00	92.168,00	0,00	2.084,00	302.896,00	4.045.283,00
45	2012/02/28	26.0000	213.266,00	87.648,00	0,00	1.982,00	302.896,00	3.832.017,00
46	2012/03/28	26.0000	217.991,00	83.027,00	0,00	1.878,00	302.896,00	3.614.026,00
47	2012/04/28	26.0000	222.821,00	78.304,00	0,00	1.771,00	302.896,00	3.391.205,00
48	2012/05/28	26.0000	227.758,00	73.476,00	0,00	1.662,00	302.896,00	3.163.447,00
49	2012/06/28	26.0000	232.805,00	68.541,00	0,00	1.550,00	302.896,00	2.930.642,00
50	2012/07/28	26.0000	237.963,00	63.497,00	0,00	1.436,00	302.896,00	2.692.679,00
51	2012/08/28	26.0000	243.236,00	58.341,00	0,00	1.319,00	302.896,00	2.449.443,00
52	2012/09/28	26.0000	248.625,00	53.071,00	0,00	1.200,00	302.896,00	2.200.818,00
53	2012/10/28	26.0000	254.134,00	47.684,00	0,00	1.078,00	302.896,00	1.946.684,00
54	2012/11/28	26.0000	259.764,00	42.178,00	0,00	954,00	302.896,00	1.686.920,00
55	2012/12/28	26.0000	265.519,00	36.550,00	0,00	827,00	302.896,00	1.421.401,00
56	2013/01/28	26.0000	271.403,00	30.797,00	0,00	696,00	302.896,00	1.149.998,00
57	2013/02/28	26.0000	275.754,00	26.578,00	0,00	564,00	302.896,00	874.244,00
58	2013/03/28	26.0000	284.789,00	17.679,00	0,00	428,00	302.896,00	589.455,00
59	2013/04/28	26.0000	289.835,00	12.772,00	0,00	289,00	302.896,00	299.620,00
60	2013/05/28	26.0000	299.620,00	6.492,00	0,00	147,00	306.259,00	0,00

Capital	10.000.000,00
Interes	7.996.308,00
Seguros	180.815,00
Valor a Pagar	18.177.123,00

OBSERVACION: El valor de la primera cuota varia de acuerdo a la fecha de desembolso por causa de los intereses dia. Ademas estos se descontaran en el momento del desembolso o se cobraran en la primera cuota.

** La tasa de interes estara sujeta a cambios en el mercado.