

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Plan de Negocio: Provemarks Ltda.

Trabajo de Grado

David Eduardo Gutiérrez Vigoya

Bogotá, Colombia

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Plan de Negocio: Provemarks Ltda.

Trabajo de Grado

David Eduardo Gutiérrez Vigoya

Centro de Emprendimiento

Tutor: Ángela Pulido

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

2016

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	5
Palabras Claves.....	6
Abstract.....	6
Keywords.....	8
Modulo 1 Presentación Empresa.....	9
1. Descripción y generalidades del sector	9
1.1. Subsectores que pertenecen al sector	9
1.2. Presentación de la empresa.....	10
1.3. Presentación del equipo emprendedor.....	11
Modulo 2 Mercadeo.....	13
2. Productos y servicio	13
2.1. Mercado.....	16
2.2. Competencia	20
2.3. Precio.....	23
2.4. Distribución	26
2.5. Promoción	26
2.6. Proyecciones de ventas	27
Modulo 3 Producción y calidad	31
3. Producción.....	31
3.1. Calidad.....	34
3.2. Equipos e infraestructura locativa	34
3.3. Seguridad en el trabajo y medio ambiente	35
Modulo 4 Organización y gestión	37
4. Planificación y programación	37
4.1. Organización	39
4.2. Gestión de personal	42
Modulo 5 Jurídico - Tributario.....	46

5.	Determinación de la forma jurídica.....	46
5.1.	Aspectos laborales del emprendedor	46
5.2.	Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores	48
5.3.	Obligaciones tributarias o fiscales.....	50
5.4.	Permisos, licencias y documentación oficial.....	52
5.5.	Cobertura de responsabilidades.....	61
5.6.	Patentes, marcas y otros tipos de registros	61
Modulo 6	Plan Financiero	63
6.	Plan financiero	63
6.1.	Sistema de cobros y pagos.....	66
6.2.	Resumen de los datos financieros más relevantes	66
Modulo 7	Valoración	72
7.	Análisis de puntos fuertes y débiles	72
7.1.	Estrategia de desarrollo del proyecto	73
7.2.	Aspectos de sostenibilidad y riesgos	73
Referencias Bibliográficas	75

Resumen ejecutivo

Una de las necesidades básicas que debe suplir cualquier persona es la alimentación, por consiguiente el abastecimiento de alimentos ha sido un negocio de vieja data que a través de los tiempos se ha mantenido intacto y ha sorteado todo tipo de dificultades.

Provemarks es una empresa dedicada a este negocio, al abastecimiento de diferentes tipos de alimentos; se encuentra ubicada en la Central de Abastos de Bogotá y durante sus primeros años de operación ha presentado un crecimiento en ventas sostenido, en gran parte a su estrategia de atención personalizada al cliente; su logo es “Valoramos Su Necesidad” y realmente se lleva a la práctica esta idea. Se ha descubierto a través del contacto con los clientes que los compradores en Corabastos se quejan de la baja calidad de los productos, de la demora en los tiempos de espera y la dificultad para encontrar oferta de dulcería dentro de la plaza.

Dentro de un mercado prácticamente homogéneo como lo es Corabastos, la estrategia de diferenciación está en el cómo se presta el servicio, las características que le han permitido diferenciarse de sus competidores son: la calidad de sus productos, su servicio antes y después de la venta, su amplio portafolio de productos de marcas líderes de mercado, esta última característica de la más apreciada por sus clientes actuales ha sido la causante de atraer a nuevos clientes, dado que encuentran todo lo que necesitan en un solo lugar, evitando a los compradores pérdida de tiempo en la búsqueda de los productos.

El proyecto que se presenta a continuación tiene como objetivo la apertura de una línea de productos importados para incrementar el portafolio de productos que ofrece la empresa y de esta manera brindar un mejor servicio, dándole la oportunidad a los diferentes tipos de clientes de realizar sus compras en un único lugar. Después de hacer un análisis de mercado se determinó que la oferta de confitería dentro de la plaza es limitada, no existen dulcerías ni similares dentro de la plaza, al mismo tiempo se descubrió que esta línea de negocio es una de las más rentables dentro de la empresa, ya que los márgenes de utilidad que se manejan en los confites son

superiores a los márgenes que se manejan en productos de la canasta básica, como lo son el arroz, la sal o el azúcar.

La apertura de esta línea de productos importados se abrirá con 4 tipos de dulces y será el inicio para establecer una oferta de productos importados centralizada en la confitería. Esta línea tiene como público objetivo los tenderos, restaurantes y cafeterías que realizan sus compras en la Central de Abastos.

Palabras Claves

Comercio Internacional, Tratados Libre Comercio, Importación, Comercializadora, Confitería, Corabastos, Central Abastos, Mayoristas.

Abstract

One of the basic needs that anyone must meet is to feed, therefore the food supply has been a longstanding business that through time has remained intact and has avoided all kind of difficulties.

Provemarks is a company dedicated to this business, the supply of different types of food; It is located at "Central de Abastos" in Bogota and during its first years of operation has presented a steady growth in sales, largely due to its strategy of personalized customer service; Its logo is "We value Your Need" and the company really implements this idea through its customer service. It has been found, through direct contact with customers, that Corabastos buyers complain about the low quality of products, the delay in service, long waiting times and the difficulty of finding sweet supply in Corabastos.

Inside an essentially homogeneous market as it is Corabastos market, the differentiation strategy is based on how the service is provided, the characteristics that have allowed to differentiate Provemarks itself from competitors are: the quality of its products, its service before and after sale, and its broad product portfolio of leading market brands; this last feature is the most appreciated for its existing customers and has been responsible for attracting new customers, since they find everything they need in one place, avoiding the loss of buyers time in finding different products.

The project presented aims to open a line of imported products with the objective of increase the portfolio of products offered by the company, and thus provide a better service, providing an opportunity for the different types of customers to shop in one place. After doing a market research it was determined that the offer confectionery products within Corabastos is limited, there are no candy stores or similar within the square, at the same time it was discovered that this business is one of the most profitable to the company, because margins profits that are handled in the candies are higher than the margins that are used in products of the basic basket, such as rice, salt or sugar.

The opening of this line of imported products will be with 4 types of different candies and will be the beginning the start to establish a centralized supply of imported confectionery products. This line is to target the shopkeepers, restaurants and coffees that actually make the shopping at the Central de Abastos.

Keywords

International Trade, Free Trade Agreements, Import, Distributor, confectionery, Corabastos, Central Abastos, Wholesalers.

Modulo 1 Presentación Empresa

1. Descripción y generalidades del sector

En el país existen 83 sectores económicos identificados dentro de los cuales se encuentra el sector de comercio al por menor en el que actualmente (año 2015) existen 6,635 empresas (BENCHMARK), este sector que según la clasificación de las actividades económicas CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) se dedica a la compra y venta de productos de consumo final al público, se fundamenta en la reventa ya que no se realizan transformaciones a los productos comercializados. El sector incluye la venta de productos nuevos o usados en tiendas, supermercados, ventas ambulantes, por internet o por vía telefónica.

1.1. Subsectores que pertenecen al sector

El sector de comercio al por menor está dividido en varias clases, que hacen referencia al tipo de producto que se comercializa (alimentos, bebidas o tabacos y productos distintos a alimentos), y también está dividido en dos grandes subsectores que hacen alusión a la participación de estas clases, es así como la división por subsector es: comercio especializado y comercio no especializado.

El comercio al por menor especializado hace referencia a que la participación de una de las clases de venta al por menor es del 50% o un porcentaje mayor, o a que las clases de los productos vendidos son máximo 4, cada una con representación entre el 5% y el 50% de las ventas. De esta manera se determinaría como la actividad principal la clase que mayor participación tenga.

Por su parte, el comercio no especializado hace referencia a que existen cinco o más clases que tiene participación entre el 5% o más y el 50% o menos en las ventas, o también a que entre alimentos, bebidas y tabaco, Provemarks LTDA pertenece a este subsector (CIIU 4711 Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas y tabaco).

1.2. Presentación de la empresa

El comienzo de Provemarks Ltda. se da en el año 2008 cuando se crea una sociedad; conformada por Edgar Parra, Ana Tunjano, Luis Gutiérrez y Silvia Vigoya; en la cual, cada miembro es propietario de un 25%. Esta nueva sociedad cierra las negociaciones con Gustavo Baquero, para la compra del Deposito Marsella, ubicado en la central de Abastos con el fin de establecer una comercializadora de alimentos, productos de aseo, confitería, licorería, entre otros productos.

En el año 2009 tras varios conflictos entre los miembros de la sociedad Luis Gutiérrez compra el 50% de la empresa, convirtiéndose en el socio mayoritario con un 75% de participación en ésta, Compró el 25% correspondiente a Edgar Parra y el 25% perteneciente a Ana Tunjano.

Durante el transcurso del 2008 se realizaron una serie de reparaciones y adecuaciones a la infraestructura de las bodegas y el punto de venta, al mismo tiempo se empezó el proceso de promoción de la empresa, con el objetivo de darse a conocer al público y a los proveedores.

En el 2009 el número de empleados que laboraban en la empresa era de 17 trabajadores, actualmente laboran 15 personas, aunque llegó a tener un máximo de 18 empleados en el año 2010. La empresa ha tenido un volumen de ventas entre los COP \$ 4'500.000.000 y COP \$ 5'000.000.000 durante estos 7 años, aunque su utilidad neta ha aumentado en el mismo periodo, debido a la reducción de costos fijos y variables.

El lema de la empresa es “Valoramos su necesidad”; el lema se deriva de la misión de la empresa, la cuál es: crecer mientras ayuda a crecer a sus clientes. La prestación de un excelente servicio es una de las características por las que es reconocida la empresa y es la piedra angular sobre la que se construye Provemarks Ltda.

La visión de la empresa es que en los siguientes 10 años se tome ventaja del gran desarrollo tecnológico y se apliquen las nuevas tecnologías a los procesos que se tienen en la

empresa en las diferentes áreas: ventas, contabilidad, inventarios, seguridad y promoción. Por lo que en 10 años la empresa espera realizar un proceso de sistematización y modernización que le permita mayor control y velocidad en sus procesos para realizar la actividad comercial para la que fue creada.

En el año 2012 Provemarks se fusiono con otra empresa propiedad de Luis Gutiérrez, La Cascada S.A., durante el transcurso del 2012 se realizó la fusión de las dos empresas, donde Provemarks absorbió a la otra empresa dado su tamaño y su mayor volumen de ventas.

La empresa esta registrada bajo el NIT 900222696-3 y el número del formulario del RUT es el 14342528152, como se menciona anteriormente su actividad económica principal es la 4711 y su actividad económica secundaria es la 4719.

1.3. Presentación del equipo emprendedor

El grupo emprendedor esta conformado por: Luis Ernesto Gutiérrez Hernández, María Silvia Vigoya Herrera, David Eduardo Gutiérrez Vigoya.

Luis Ernesto Gutiérrez Hernández al finalizar su bachillerato en el colegio San Viator empezó a estudiar administración en la Universidad Antonio Nariño al llegar a la mitad de la carrera decidió alejarse de la academia y empezar su vida laboral. Con un pequeño capital y una bodega que su padre le cedió sin ningún condicionamiento económico abrió un local llamado Surtiviveres La Cascada que funciono durante 20 años en la Bodega 16 de Corabastos, actualmente es el propietario y socio mayoritario de Provemarks Ltda. En el año 2008, Luis Ernesto Gutiérrez realizó una sociedad para adquirir el Deposito Marsella. Esta sociedad no funciono y en el año 2011 se realiza la fusión con La Cascada.

María Silvia Vigoya Herrera termino su bachillerato técnico en el Inem, con énfasis en comercio, realizo estudios en Comercio Internacional en Unidesarrollo, después realizo estudios en La Universidad Cooperativa de Colombia en administración hasta tercer semestre. A partir de se momento se unieron en matrimonio con Luis Ernesto Gutiérrez y empezó a trabajar en La Casacada hasta el momento de la fusión con Provemarks Ltda. en el año 2011.

Ambos realizaron un diplomado: Escuela de mayoristas dictado por la Universidad Pontificia Javeriana que fue patrocinado por la empresa Nutresa en el año 2013.

David Eduardo Gutiérrez Vigoya realizó la primaria y el bachillerato en el Colegio de La Salle y en este momento se encuentra en decimo semestre de Administración de Negocios Internacionales en la Universidad del Rosario, realizo estudios en Finanzas y en Antropología en la Universidad del Rosario realizo un diplomado en Administración Internacional - Universidad del Rosario, en Gestión Internacional - Universidad del Rosario y en Mercado Bursátil - Bolsa de Valores Colombia.

Modulo 2 Mercadeo

2. Productos y servicio

El servicio que ofrece Provemarks es la venta de productos al por mayor y al detal, para el abastecimiento de minoristas, restaurantes, colegios, empresas y hogares.

Este servicio lo realiza a través de su portafolio de productos que esta conformado por 1400 productos, los cuales están clasificados en alguna de las 15 líneas que tiene actualmente: Abarrotes (AB), Aseo Personal (AP), Aseo (AS), Confitería (CF), Concentrados (CO), Cigarrillos y Tabaco (CT), Enlatados (EN), Granos (GR), Grasas (GS), Licores (LC), Medicamentos (MD), Navidad (NA), Ofertas (OF), Papelería y Cacharrería (PP), Pez (PZ).

El proyecto que se propone es la creación de una línea de productos importados, esta línea de productos importados estará compuesta en su inicio por cuatro tipos de dulces. Esta línea de productos importados se centrará en la confitería ya que dentro de la plaza no existe ningún negocio especializado en ese tipo de productos y las personas que necesitan de estos productos se dirigen a los San Andresito para la compra de los confites. Esto implica que los compradores deben realizar sus compras en dos sitios diferentes, lo que acarrea tiempo y dinero, la solución para los compradores es que puedan realizar las compras en un solo lugar.

Ofertar esta línea de productos tiene como objetivo facilitarle el proceso de aprovisionamiento a los diferentes clientes, brindado la oportunidad de que consigan todo lo que buscan en un solo lugar, este es el valor agregado que se espera ofrecer a los compradores, quienes tienen que realizar sus compras de dulcería fuera de la plaza, ya que en la actualidad no existe ningún negocio que se especialice en la oferta de estos productos.

En el mediano plazo se espera que Provemarks sea reconocida por su excelente servicio, la alta calidad de los productos y una amplia gama exclusiva de productos de confitería al ser importadora de dichos confites.

Los Tratados de Libre Comercio que Colombia ha firmado con diferentes países, abren la oportunidad al consumidor colombiano de adquirir productos que antes no estaban disponibles dadas las restricciones arancelarias, pero la firma de estos acuerdos no implica que los productos estén inmediatamente a la disposición del consumidor sino simplemente abren la posibilidad para que los productos circulen de un país a otro con menores restricciones y en algunos casos sin pagar impuestos. Dada esta apertura económica se observa la oportunidad para empezar a importar diferentes clases de productos y ponerlos a disposición del consumidor colombiano.

Los 4 que se importaran para abrir la línea de productos importados se clasifican por la partida arancelaria 1704.90.10.00 desde el 1 de Enero del 2007, la descripción en el sistema Muisca es la siguiente: Azúcares y artículos de confitería. Artículos de confitería sin cacao (incluido el chocolate blanco). Los demás; bombones, caramelos, confites y pastillas. La unidad de medida para esta sub-partida es el kilogramo.

Este partida arancelaria tiene un gravamen arancelario del 15% desde el 5 de noviembre del 2000 de acuerdo al decreto 4927 del 26 de Diciembre del 2011 y una tarifa de IVA igual al 16% desde el 1 de Enero del 2007 de acuerdo a la Ley 633 del 29 de Diciembre del 2000. Con la implementación del tratado de libre comercio el 15 de Mayo del 2012 a través del Decreto 730 del 13 Abril del 2012 del Ministerio de Comercio las tarifas para estos dos gravámenes quedaron en 0%. La firma del tratado de libre comercio y el hecho de que estos productos estén en el grupo de desgravación inmediata hacen que el costo de importación se reduzcan de forma considerable y lo hagan un producto viable para la venta en Colombia.

Al tratarse de un alimento debe contar con un registro sanitario, por el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, es un trámite previo que no se hace de manera electrónica y es de carácter opcional, de la misma forma, debe contar con el visto bueno de la misma institución.

Spangler Company cuenta con la certificación de la Unión Ortodoxa de la Congregación de Judíos de Estados Unidos para sus dulces, también cuenta con la certificación de AIB International que los certifican que cumplen con los estándares globales para la seguridad

alimentaria. Estos certificados garantizan la calidad, salubridad y estándares en sus procesos y hacen viable su registro ante el Invima para su registro sanitario.

¿Por qué los dulces? Porque Colombia ha estado a la cabeza de las naciones consumidoras de confites en la región, precedida de Perú, Venezuela y Ecuador, que siguen siendo importantes compradores de estos productos (Revista de Alimentos, 2014). Asimismo la línea de confitería es una de las que mayor rotación y margen de utilidad tiene dentro del negocio. La línea de abarrotes es la que mayor rotación tiene, pero los productos de esta línea manejan un margen de utilidad muy pequeño, ya que en esta línea se encuentran productos como el azúcar, la avena, aderezos, café, chocolate, condimentos, leche en polvo, entre otros; estos productos manejan un margen de utilidad entre el 3% y el 5%. Por el contrario, el margen de utilidad en la línea de confitería está entre el 8% y el 11% y las ventas en el año 2014 llegaron a \$ 845'.933.412.

Las características físicas de los dulces y el hecho de que estos no sean perecederos hacen que su transporte y almacenamiento sean fáciles. El día de los niños en Abril, Halloween y Navidad son temporadas en las que el consumo de dulces se eleva y garantizan que la venta de dulces se va a incrementar. Estas son razones para que la línea de productos importados empiece por ese producto, los dulces. Dado que existe un bajo riesgo de que no se vendan y queden en inventario, ya que tres temporadas en el año brindan una gran oportunidad para la oferta de este producto.

Los dulces regalo que ofrecen las empresas, los restaurantes, entre otros negocios también están dentro del portafolio de Provemarks, pero no hay suficiente oferta de este producto, por esta razón se busca suplir esta demanda, comprando dulces económicos, de alta calidad y con mensajes de gratitud hacia el cliente.

El problema que resuelve Provemarks a sus clientes es el desabastecimiento, la mayoría de sus clientes realizan sus compras en éste establecimiento para abastecerse de los productos que ellos necesitan para la reventa, en el caso de los tenderos. Otras personas usan estos productos como materia prima para sus negocios; restaurantes, cafeterías, colegios o para el consumo de los mismos como los hogares.

La mayoría de sus clientes son tenderos que necesitan abrir sus negocios entre las seis de la mañana u ocho de la mañana, por lo que deben realizar sus compras en las horas de la madrugada o en la mañana para poder ofrecer su servicio de manera satisfactoria. Los productos que los tenderos compran son para la reventa en los diferentes barrios de Bogotá y se destacan los productos para el hogar, al igual que los productos que los niños consumen en su lonchera o las golosinas que consumen en el hogar.

Provemarks se distingue de sus competidores por la agilidad en la entrega de sus pedidos, esta característica es sin lugar a dudas, uno de los elementos diferenciadores respecto a la competencia. Generalmente, por el horario de apertura de los tenderos y los problemas de movilidad en la ciudad, ellos deben realizar sus compras en el menor tiempo posible; Provemarks ha identificado esta necesidad y se ha centrado en hacer lo necesario para suplirla a través de su horario, equipo de trabajo e infraestructura. Por otra parte, otro elemento diferenciador es el cumplimiento y garantía que se le brinda al cliente. Esto hace que el cliente no pierda su tiempo verificando si su pedido ha sido alistado de la manera adecuada, verificando el estado de la mercancía, verificando fechas de vencimiento y verificando las cantidades que le están siendo despachadas. Estas dos características se complementan y se refuerzan mutuamente para que el tiempo de espera del cliente disminuya.

La apertura de dos líneas telefónicas para tomar tanto las inquietudes como los pedidos de los clientes, ya sea con varios días de anterioridad u horas, le siguen agregando valor al servicio que ofrece Provemarks, ya que se le brinda una atención personalizada al cliente, un asesoramiento y se le sigue disminuyendo el tiempo de espera. A través de este servicio el cliente sólo realiza el pago de su mercancía para poder retirarla.

2.1. Mercado

El alcance comercial que tiene Provemarks es Bogotá, específicamente en las zonas sur, sur-oriental, centro y sur-occidental de la ciudad. Al igual que en las áreas periféricas y contiguas a las zonas mencionadas anteriormente, estas zonas contiguas están representadas por los pueblos que rodean a la capital; por ejemplo: Soacha, Funza, Fusagasugá, Sibate, Mosquera, Madrid, Cáqueza, entre otros pueblos identificados. Las personas de estos pueblos vienen a traer

su mercancía a la plaza y a su regreso llevan productos para el abastecimiento del comercio en los mismos pueblos, lo que abre una oportunidad para Provemarks para ofrecer su servicio a este mercado.

El mercado se encuentra segmentado de la siguiente manera: tenderos, restaurantes, casinos, colegios y hogares. La variable que se utilizó para segmentar el mercado de dicha manera fue el uso que le dan a los productos adquiridos en Provemarks. El segmento de los tenderos es el más importante dentro de los mencionados anteriormente, dado el volumen de ventas que genera; la estrategia es aumentar el número de compradores en este segmento a través de un mejor servicio, enfocado en la disminución del tiempo de espera y en la atención personalizada, siempre teniendo un servicio postventa para cualquier eventualidad y mayor oferta de productos para las tiendas, por esta razón se han escogido los dulces, para ampliar el portafolio de productos que se ofertan a los tenderos.

El segmento de los restaurantes se caracteriza porque la mayoría de productos que compran, son usados como un insumo para su producto final, que generalmente es el almuerzo. Los restaurantes que son abastecidos por Provemarks se encuentran ubicados en el centro de la ciudad, la avenida Primero de Mayo, la zona sur occidental de la ciudad y dentro de la misma plaza. Los requerimientos de este segmento son diferentes. Para este segmento la agilidad en la atención no es la prioridad, dado que su horario de atención al público empieza más tarde que el de los tenderos, su prioridad se centra en dos aspectos: a) La calidad de los productos, porque esta es una variable determinante en el resultado final de sus almuerzos b) El precio de los productos, dado que puede aumentar o disminuir sus costos de producción. Los restaurantes tienen la costumbre de ofrecer a sus clientes dulces en el momento de pagar la cuenta, este es una oportunidad para introducir un producto, ya que estos dulces los adquieren en Provemarks.

El segmento de los hogares está conformado por las amas de casa, que viven en las localidades de Kennedy y Bosa, lo más importante para este segmento es el precio. Las amas de casa buscan hacer las compras para sus hogares en la plaza buscando economía. Este segmento no es prioridad para la empresa, ya que sin lugar a dudas la rentabilidad de este segmento es muy poca y la atención a este segmento implica demasiado tiempo, generalmente las amas de casa son

acompañadas del resto de su familia lo que significa que para una venta se encuentran más de 4 personas dentro del punto de venta, lo que genera un alto tráfico de personas entorpeciendo algunas de las funciones del personal de la empresa. Aunque este segmento es el de menor interés para la administración de la empresa, este grupo trae la oportunidad de la venta a los niños, el cual es un mercado bastante rentable dado que los niños consumen un gran número de golosinas.

Los colegios y Casinos (Restaurantes temporales en zonas de construcción) no brindan oportunidad para la venta de los dulces. Las compras de estos tipos de clientes se da una a dos veces en el mes y traen una lista muy específica de los productos a comprar, lista que fija unos límites que no pueden romperse, por lo que no es un segmento muy atractivo para la nueva línea de productos.

La persona que tiene un mayor grado de intervención en el proceso de compra es el asesor de servicio al cliente, quien es el encargado de brindarle una atención personalizada al cliente, esta asesoría incluye: Sugerencias de productos, de cantidades, comunicación de ofertas y promociones, actualización de precios, referencias y marcas; esta persona también es la encargada de realizar la factura de venta. Otra persona que tiene un alto grado de intervención en el proceso de compra, es la persona de Bodega; quien es el encargado de alistar el pedido del cliente en el menor tiempo posible y después de su verificación, entregarlo en el vehículo del cliente. Estas dos personas tienen un alto grado de influencia en el proceso de compra del servicio de abastecimiento por parte de los clientes, ya que son ellos quienes a través de su relación con él y su labor física cumplen con las expectativas de quienes van a comprar sus productos en Provemarks. La cordialidad, el respeto y la agilidad son características que deben primar en esta relación para que haya una satisfacción por parte del cliente.

Situación del mercado

Según Silvia Vigoya, propietaria de Provemarks, la tendencia que tiene el mercado del comercio al por menor en la plaza es de crecimiento, luego de varios años de permanecer estable dada la llegada de las grandes superficies e hipermercados al país y la apertura de Centros

Comerciales en varios puntos de Bogotá, sumado a la pobre infraestructura y a los casos de corrupción en Corabastos. Su análisis y conclusión se basan en el incremento sostenido en las ventas de Provemarks y en las proyecciones que se tienen. Este incremento en las ventas a permitido realizar inversiones en infraestructura física y tecnológica, al mismo tiempo que realizar más contrataciones de personal, abogada laborista, revisor fiscal, entre otros.

Durante los últimos tres años se han realizado unas obras en la central de Abastos, las cuales se esperan que sean finalizadas a finales de éste año y necesitaron una inversión por más de \$ 342'000 millones de pesos, este dinero fue destinado para la rehabilitación de la malla vial, la cual tiene una longitud de 206.272 metros cuadrados y para la modernización de la infraestructura de la plaza (Corabastos, 2015)¹, con el objetivo de convertir Corabastos en el puerto terrestre más grande de Colombia. Esto ha tenido un impacto positivo en las ventas de los diferentes negocios localizados dentro de Corabastos, quienes han visto como el público ha regresado a la plaza para realizar sus diferentes tipos de compras.

Adicionalmente, por primera vez en 42 años de la historia de Corabastos, la corporación generó utilidades por \$ 3.156 millones de pesos. Esto es una muestra de que los casos de corrupción en la administración presentados en el pasado se han terminado, lo cual genera optimismo entre los accionistas y las personas que trabajan directa o indirectamente en Corabastos. Actualmente los accionistas de Corabastos son el Ministerio de Agricultura con 421.590 acciones equivalentes al 20.47%, Gobernación de Cundinamarca 481.984 acciones es decir el 23.40%, Alcaldía Mayor de Bogotá 82.926 acciones correspondiente al 4.03% y el sector privado con 1'378.000 acciones con un 52.08%² (Corabastos, 2015) para un total de 2'364.500 acciones. Provemarks es socio de Corabastos con 6.000 acciones que representa un porcentaje de participación del 0,25% respecto al total de acciones y un porcentaje del 0,44% respecto a las acciones pertenecientes al sector privado.

El Área de Investigaciones Económicas de FENALCO Bogotá – Cundinamarca, realizó un sondeo identificando y dando a conocer las tendencias y preferencias de los consumidores a la

¹http://www.corabastos.com.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=468:corabastos-sera-el-puerto-
²http://www.corabastos.com.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=505:corabastos-genera-utilidades-por-3-156-millones-de-pesos&catid=70&Itemid=233

hora de realizar sus compras. En el estudio se determino la preferencia de los consumidores por realizar sus compras en las tiendas barrio con un 29%, seguido por los supermercados con el 23%, las tiendas por departamento con un 12%, internet 9%, almacenes 9%, plazas de mercado 8%, misceláneas 5% y San Andresitos 5%³ (Fenalco, 2015). Esto es una buena señal para Provemarks ya que su segmento objetivo son los tenderos y el estudio muestra la preferencia de los consumidores por este tipo de establecimientos para realizar sus compras.

Por otra parte, un estudio determino que el gasto de un colombiano en promedio en confitería es del orden de los COP \$11.627 al año y el consumo no alcanza el kilogramo (0,8 Kg). Por su parte, el gasto per cápita de chocolates es del orden de los \$10.338 con un consumo de 0,3 kilogramos (Euromonitor, 2015). Estos datos indican que hay oportunidad para incrementar el consumo de confites y chocolates. El objetivo de incrementar el consumo de confetis se llevará de la mano con los tenderos, quienes tienen acceso al consumidor final.

2.2. Competencia

Los competidores directos de Provemarks son los negocios que se encuentran ubicados dentro de la plaza y realizan el mismo tipo de servicio, con un portafolio de productos similar: Provebolsas, Deposito Oriental, San Andrés, MegaOfertas, DistriOfertas y Grano Provinciano son algunos de sus vecinos que por su proximidad son los principales competidores.

Los almacenes mencionados anteriormente se encuentran ubicados en el mismo sector de la plaza en donde se encuentra Provemarks; aunque todos estos almacenes prestan el mismo servicio, algunos atienden diferentes segmentos del mercado y otros el mismo segmento de mercado de Provemarks, a continuación se realizará un breve análisis de éstos para determinar cuales son sus principales competidores dentro del grupo de almacenes seleccionado y mencionado anteriormente.

El Grano Provinciano a pesar de prestar el mismo servicio de abastecimiento está especializado en otro segmento de mercado, este negocio esta especializado para surtir a las

³ <https://infogr.am/informe-basico-el-ritmo-del-comercio-una-fiesta-con-muchos-integrantes?src=web>

personas que traen mercancía perecedera de diferentes pueblos para su venta en la plaza y quienes a su regreso llevan productos para el abastecimiento de tiendas de abarrotes y autoservicios en los respectivos pueblos.

El Deposito Oriental atiende el mismo segmento de mercado de Provemarks, los tenderos, pero con unas diferencias en su portafolio de productos. Éste almacén compite a través de los precios, tratan de tener los precios más bajos del sector, pero para lograr este fin deben competir con unas marcas que no son las líderes del mercado y con productos que tienen un bajo desempeño en algunas ocasiones. Esta política les ha servido para crear una base de clientes, principalmente de Medellín, que le genera un gran volumen de ventas.

Los almacenes San Andrés y Provebolsas tienen una fuerte competencia entre ellos para atender el segmento de los autoservicios. Los autoservicios tienen unas características en su servicio que los hacen muy diferentes a las tiendas de barrio, una de las principales diferencias es su volumen de ventas, otra es el tipo de atención que le ofrecen a su clientela y su portafolio de productos en el que también están incluidos la prestación de servicios como puntos de pago, puntos baloto, recargas y productos de papelería. Este última categoría de productos la ofrece Provemarks, lo cual hace que sean competidores directos en esa categoría.

MegaPrecios y DistriOfertas son almacenes que ofrecen el mismo tipo de servicio que Provemarks a través de un portafolio de productos similar y apuntan a cubrir las necesidades del mismo segmento de mercado, los tenderos. Sus ventas las realizan por medio del sistema ventas al mostrador, lo que hace que haya una atención personalizada, esto es uno de los atractivos para realizar las compras en estos establecimientos. Ya que dentro de su promesa de valor se incluye la disminución de tiempo de espera y el asesoramiento en el momento de la compra. Provemarks busca diferenciarse de estos dos almacenes a través de la confianza, la garantía y la disminución del tiempo de espera; esto lo logra evitando problemas con las fechas de vencimiento de los diferentes productos, la buena manipulación y almacenamiento de los productos para mantener la calidad de éstos, evitando la pérdida o robo de los productos monitoreando el proceso de entrega a través de un circuito cerrado y realizando una excelente logística para disminuir el tiempo de espera de la clientela.

Por ultimo, las distribuidoras TAT (tienda a tienda) prestan el servicio de abastecimiento a las tiendas a través de un servicio a domicilio, estas distribuidoras llevan la mercancía directamente hasta el negocio, pero lo hacen a un precio mayor que el que ofrece Provemarks, en algunas ocasiones se ha detectado que estas distribuidoras compran la mercancía en Provemarks o en Distriofertas o Megaprecios para realizar su entrega a domicilio.

Dentro de la plaza no se encuentra ningún almacén especializado en la venta de dulces y aunque el objetivo de la apertura de la línea de productos importados no es llegar a volverse un distribuidor exclusivo de dulces, que no existan dulcerías en la plaza, abre una inmensa oportunidad para Provemarks.

Competencia Indirecta

La competencia indirecta de Provemarks son las empresas que realizan este tipo de servicio, pero lo realizan fuera de Corabastos y se divide en dos grupos.

El primer grupo está conformado por las cadenas de hipermercados: Makro, Alkosto, Frescampo, Jumbo, Éxito (en algunos sectores de la ciudad) y Surtimax; el segundo grupo son los mismos proveedores de Provemarks que en los últimos años han buscado un acercamiento con los tenderos y han tratado de crear un canal de distribución directo con este segmento del mercado, dada la importancia de las tiendas en la distribución de sus productos, como lo muestra la encuesta de Fenalco citada anteriormente.

Respecto al primer grupo la competencia fue bastante fuerte hace varios años dada la introducción de este formato, que fue novedoso, y realizaba buenas promociones para atraer al público, pero que en los últimos años ha perdido terreno dado que el tiempo que un tendero gasta en la compra de sus productos es demasiado, dado el tamaño de estos hipermercados y la distribución de la mercancía dentro de los mismos y porque los horarios de atención de estas grandes superficies no se acomodan con el horario de compra de ellos. Por otra parte, las grandes superficies observaron que las promociones que realizaban eran acaparadas por los mayoristas de las diferentes plazas de la ciudad, lo que ha hecho que este tipo de promociones ya no sean

impulsadas.

El segundo grupo, las empresas productoras, a pesar de prestar un buen servicio los tenderos han mostrado cierto rechazo hacia las empresas debido a los requerimiento de las estas grandes empresas para la venta de sus productos; por ejemplo: cámara de comercio, registro mercantil y pago de impuestos. Varios tenderos no cumplen con estos requerimientos lo que dificulta las transacciones entre estas dos partes. La cultura de informalidad en el gremio de los tenderos ha impedido que se desarrolle más. Por otra parte, el tendero ha expresado que en algunos momentos es incomodo dejar de atender su negocio para atender a los proveedores.

En el mercado de los dulces, los principales importadores y distribuidores de estos productos se encuentran localizados en los San Andresitos, estos locales cuentan con una gran experiencia en la importación de toda clase de productos, desde alimentos y bebidas hasta productos de alta tecnología. Gracias a su gran oferta de productos, estos son lugares bastante frecuentados por todo tipo de consumidores, se ha identificado mediante entrevistas informales con los clientes, que ellos suelen realizar compra de confitería para surtir sus tiendas, lo que implica que estos son competencia directa para la línea de productos importados que se propone. Una de las características del mercado de San Andresito es la mercancía de contrabando, la venta de los productos sin el pago de los respectivos impuestos, lo cual genera una gran distorsión en el mercado y una competencia desleal con los comerciantes que realizan el pago de impuestos y venden su mercancía con factura. La forma apropiada de hacer frente a esta situación es con el servicio postventa, ya que la mercancía que se comercializa sin factura no tiene respaldo ni garantía de quien la vende, mientras que los productos que se venden en Provemarks cuentan con todo el respaldo en caso de cualquier reclamo por parte del cliente.

Luego de este análisis de la competencia se determina que en el sector en el que se encuentra Provemarks hay un gran número de competidores, lo que genera un alto nivel de rivalidad, aunque hay un buen volumen de mercado y se encuentra en crecimiento.

2.3. Precio

La política de Provemarks es comprar de contado para vender de contado, no se ofrecen

créditos, con el objetivo de obtener un buen flujo de caja que le permita adquirir la mercancía a mejores precios a través de las escalas que ofrecen los proveedores y los descuentos por pago en efectivo que realizan la mayoría de éstos. Dada la intensa competencia que tiene la empresa, ésta ha determinado tener márgenes de utilidad bajos para ser competitivos y lograr un mayor volumen de ventas.

Una de las variables que determinan el precio de cualquier producto del portafolio, es la rotación de éste. Existe una lógica para fijar los precios de acuerdo a esta variable. Si el producto se rota mucho, por ejemplo el arroz, se maneja un margen pequeño. Por el contrario, si el producto rota poco se maneja un margen un poco más alto, por ejemplo los ambientadores para carro u hogar.

Otra política de Provemarks es tener dentro de su portafolio, solamente los productos líderes de mercado, productos de la más alta calidad en la categoría de granos y productos que sobresalgan por su desempeño en el mercado. A través de esta política, le da la oportunidad a la empresa de cargar entre medio punto porcentual y 3 puntos porcentuales en el precio respecto a la competencia, para incrementar el margen de utilidad.

Sin lugar a dudas, el precio de la competencia es determinante para ajustar el precio de Provemarks. Algunos competidores tienen un mayor músculo financiero, por lo que pueden tener mayores stocks de mercancía en sus bodegas. Frente al alza de los precios en los productos, éstos competidores mantienen los precios bajos por más tiempo, lo que lleva a que la empresa mantenga los precios de algunos productos bajos, aunque esto le genere pérdidas.

Para finalizar el análisis de la determinación de precios, se tiene que entender la política de segmentación de la clientela que tiene Provemarks. La empresa maneja 3 listas de precios para el portafolio de productos que ésta ofrece. La lista 1 está destinada para las personas que son mayoristas, la lista 2 es para los tenderos y la lista 3 es para los minoristas. Cada lista tiene un porcentaje distinto sobre el valor de compra de los diferentes productos para determinar su valor final, el valor que será cobrado. El menor porcentaje lo tienen los mayoristas y el mayor porcentaje los minoristas, esto por su volumen de compras.

Para la línea de productos importados el precio será determinado en gran medida por la tasa de cambio entre el peso y el dólar. Una de las estrategias para cubrirse del riesgo de las fluctuaciones en el mercado de divisas son los derivados financieros como los Forwards, los Swaps y las opciones que permiten pactar el precio de compra de la divisa para una fecha determinada y así evitar la volatilidad del mercado Spot, que es el mercado de contado.

Las principales variables que determinan el precio del dólar son externas y no están bajo el control del Banco de la República. Dentro de este grupo de variables que afectan el precio del dólar se encuentran: el precio del petróleo, la tasa de interés de la Reserva Federal, los principales indicadores económicos de Estados Unidos, los principales indicadores económicos de China, al igual que su demanda por Commodities.

Según varios artículos el USD se mantendrá en la tendencia que tiene, apoyado en los resultados del cuarto trimestre, mientras la FED prepara el mercado para una potencial política de contractiva, incrementando las tasas de interés. Aunque la sensibilidad de la FED a los acontecimientos externos podría descarrilar la recuperación y demorar el incremento de la tasa (Pablo Bréard, 2015).

El peso colombiano (COP) mantendrá una tendencia bajista en los próximos seis meses. Los impulsores claves de la dirección del tipo de cambio serán una apreciación prolongada del dólar estadounidense (USD) frente a las principales monedas, la necesidad de reducir el déficit de cuenta corriente, un ambiente adverso para los exportadores de energía (los precios del petróleo se redujeron en un 50% en el último 12 meses) y aumento de la vulnerabilidad asociada con un tendencia bajista sostenida que afecta a los activos financieros de los mercados emergentes en todo el mundo. Tras una depreciación de 35% frente al dólar, el peso podría debilitarse aún más en 2016, pero a un ritmo más modesto y a la expectativa del entorno económico mundial (Bréard, 2015).

El régimen de cambio flexible en Colombia es la primera línea de defensa ante los choques externos, como el que se está viviendo en este momento. El entorno externo desfavorable junto a la caída de los precios del petróleo ha de contribuir a una fuerte depreciación del peso. El dólar

llegó a los COP \$ 3200 en Septiembre del 2015 a partir de un promedio de COP \$ 2.000 en 2014. Esta gran depreciación ha empujado temporalmente los precios de los productos en Colombia por encima del límite superior del objetivo banda (2% - 4%) del Banco de la Republica, a 4.46 por ciento en julio. Se espera que la inflación converja al rango a finales de 2015 en respuesta a una adecuada gestión de la política monetaria del país, incrementos en la tasa de interés, como ya realizó el banco el mes pasado (WorldBank, 2015).

De acuerdo a las proyecciones del Grupo Bancolombia la Tasa de Cambio para el 2016 fluctuara entre COP\$ 2820-3240 (Barbosa, 2015) y este rango será el utilizado para todas las proyecciones económicas que se hagan de aquí en adelante.

2.4. Distribución

La estrategia que se diseñó para entregar el servicio de Provemarks fue la ubicación de la misma en la Plaza de Corabastos con un horario de atención de 3:30 am hasta 4:00 pm de lunes a sábado, con la disposición de una línea telefónica fija y una celular para atender los diferentes tipos de requerimientos de los clientes, inclusive tomar los pedidos de ellos.

El canal de distribución que se utilizará es el directo, ya que los clientes tendrán que dirigirse a la empresa por sus productos, no hay servicio de domicilio, esto para mantener los costos de la empresa bajos y centrarse en su actividad principal, evitando los posibles problemas de logística para realizar despachos puerta a puerta.

2.5. Promoción

El principal medio que utiliza Provemarks para la promoción de su servicio es el voz a voz. Mediante la prestación de un excelente servicio a sus clientes su testimonio ha sido la mejor carta de presentación frente al público. Este sistema de promoción ha funcionado, porque la inversión en publicidad es mínima y siempre han llegado clientes nuevos, referidos por clientes satisfechos, quienes llegan con grandes expectativas frente al servicio, por los comentarios que han escuchado, las cuales siempre se tratan de cumplir para lograr la fidelización del cliente, esa estrategia le ha permitido posicionarse en la mente de las personas como un establecimiento que

presta mejor servicio.

La alianza con proveedores para realizar exhibiciones de sus productos en las vitrinas y mediante el servicio de los impulsores de productos, la entrega de premios por compras de determinadas cantidades o productos son otras estrategias que han utilizado con frecuencia y también han tenido un impacto positivo, esta estrategia se utiliza en temporadas como: Semana Santa, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, Amor y Amistad, Halloween, Navidad.

Para la promoción de la nueva línea de productos importados, que empezará con dulces, se tendrán en cuenta las tres últimas temporadas que se nombraron y se realizarán degustaciones, se ofertarán los dulces a través de combos con otros productos, para que su compra sea atractiva para los tenderos.

2.6. Proyecciones de ventas

La medición de las ventas se hace mes a mes y se compara con el mismo mes del año pasado, el aumento esperado de las ventas se mide de acuerdo al incremento del salario mínimo, la inflación y las expectativas de los proveedores que fijan cuotas de compra para Provemarks, para determinar los descuentos a realizar.

Por otra parte, cada año tiene una serie de temporadas las cuales se caracterizan por el consumo de ciertos productos; el día de la madre, chocolates; el día del padre, licores; el día de los niños, dulces y paquetes; Halloween, dulces; Amor y Amistad; chocolates, dulces, vinos; Semana Santa, pescado seco; temporada escolar, papelería; entre otras temporadas y festividades. Estas temporadas están en el Calendario de Provemarks con el fin de abastecerse de los productos correctos para las fechas correctas y suplir la demanda de manera efectiva.

Adicionalmente, se ha determinado que el último trimestre del año es el mejor, dado el gran volumen de ventas ocasionado por la temporada de fin de año y navidad. Al mismo tiempo, que septiembre es el mes con menores ventas en el año, dado que las personas deciden consumir otro tipo de bienes en el marco del mes del amor y la amistad. En términos de trimestres, el primer trimestre del año es el que reporta menores ventas y tiene una tendencia al alza a lo largo del año.

Para la primera fase de la apertura de la línea de productos importados se escogieron los dulces por sus características favorables para el transporte y el almacenamiento, se realizó una orden de compra a la empresa de Estados Unidos Spangler Company por cuatro productos.

El primer producto son dulces a granel llamados Dum Dum Pops. Estos dulces vienen dentro de una caja que pesa 30 libras. Utilizando los rangos de la tasa de cambio esperados para el año 2016 (COP \$ 2820 – 3240); sumándole los gastos de transporte, nacionalización y con un margen de utilidad del 4% la libra de dulces sale a un precio de COP \$ 10.770 - \$ 11.482. La orden de compra se realizó por 40 de estas cajas a un precio EXW de USD 48.90 para un total de 1200 libras, un costo EXW de USD \$ 1.63 por cada libra. Estas 1200 libras se esperan vender a lo largo de todo el año como un sustituto u otra opción de compra para el paquete de dulce de 100 o 300 unidades Rousal. Durante el año 2014 se vendieron 6.649 paquetes de 100 unidades para un total de COP \$ 15'297.541 y 5.059 paquetes de 300 unidades para un total de COP \$ 18'786.026. Estas ventas fueron realizadas para el segmento de restaurantes, la introducción de este dulce va dirigido a este segmento en particular y para los vendedores ambulantes que regularmente realizan compras.

El segundo producto son unas chupetas también llamadas Dum Dum Pops. Esta presentación viene dentro de una caja (EXW USD \$ 59.70) con 12 bolsas y cada bolsa con 180 chupetas, se pidieron 40 (EXW USD \$ 2.388) de estas cajas para un total de 480 bolsas (EXW USD \$ 4.9 por bolsa). Utilizando los rangos de la tasa de cambio esperados para el año 2016 (COP \$ 2820 – 3240); sumándole los gastos de transporte, nacionalización y con un margen de utilidad del 4% estas bolsas quedan con precio de venta de COP 20.580 – 22.753, lo que hace que cada chupeta tenga un costo aproximado entre COP \$ 110 – 121. Estas chupetas se esperan vender a lo largo del año y se presentan como un sustituto para las diferentes presentaciones de la chupeta Tipitin Salvaje (presentación bolsa por 50 Unds) en el año 2014 se vendieron 3.359 de este producto. Este producto tiene como público objetivo los tenderos, estas chupetas son consumidas en su mayoría por niños, así que también estarán dirigidas al segmento de hogares. Las ventas que se realizaron en el año 2014 fueron para los segmentos mencionados anteriormente.

El tercer producto son unos bastones navideños caramelizados llamados Jumbo Sticks Red & White. Los bastones navideños vienen en una caja de 48 unidades (EXW USD \$ 38.22) se ordenaron 40 de estas cajas (EXW USD \$1.132) para un total de 1.920 bastones (EXW USD \$ 0.59). El plan de ventas para este producto es basado en las ventas de temporadas, supliendo la demanda para la temporada navideña. El precio de venta de este producto será de COP \$ 7.720, con la venta de este producto se espera cubrir el 50% de los gastos de transporte y nacionalización. Los bastones se utilizarán para la decoración de productos navideños, como anchetas y matrimonios (Licor junto con galletas), está razón permite cobrar un poco más por este producto. Todos los segmentos de clientes realizan mayores compras para la temporada navideña, el aumento de estas ventas esta ligado a la venta de anchetería y de los productos navideños como el vino, galletas, natillas y buñuelos. Los bastones tienen como objetivo la población flotante de Corabastos que en la temporada navideña busca anchetas y todos sus clientes recurrentes.

El cuarto producto son unas chupetas con la palabra Thank You impresa en el caramelo, este es un producto destinado para empresas, para el segmento business to business, que regalan dulces a sus clientes; cafeterías, cafés, colegios, casinos, restaurantes son algunos ejemplos. Estas chupetas vienen en una caja (EXW USD 43.00) con 4 paquetes (EXW USD 10.75) de 200 chupetas (EXW USD 0.05). Estas chupetas se esperan vender a lo largo del año y no entran como sustituto a ningún producto, sino buscan ampliar el portafolio de Provemarks Ltda. Este producto se venderá la caja entre COP 37.517 – 42.212 y las chupetas entre COP 181 – 212. El publico objetivo de este producto son cafeterías, cafés, restaurantes; también se enfocará en la población flotante de Corabastos.

Como se ha mencionado anteriormente cada uno de los productos tiene un público objetivo determinado y se espera cumplir la proyección de ventas antes de lo que se tiene planificado dado que, esta es una muestra de productos pequeña, para el nivel de volumen de ventas que maneja la empresa actualmente.

El indicador de ventas se genera automáticamente a partir del sistema de facturación. En el sistema existen 4 listas de precios una para cada segmento, la listas más utilizadas son la #2 para

los tenderos y la #3 para los restaurantes, la #1 es para mayoristas y la #4 para hogares. Cada venta que se realiza queda registrada en el sistema con los datos del comprador y la lista que se uso para dicha factura, en cualquier momento se puede realizar una búsqueda sobre las ventas, esta se puede hacer por producto o por línea. El sistema permite filtrar los resultados de ésta búsqueda.

Lo que se propone para realizar el seguimiento de la venta de los productos es realizar inicialmente la búsqueda de la venta de los productos, cuando se tenga esta información, filtrar por que lista se realizó dicha venta, esto permitirá determinar qué segmento es el comprador de los productos importados.

Modulo 3 Producción y calidad

3. Producción

Para poner al alcance del cliente el servicio se debe tener un inventario de diferentes productos a disposición del cliente, un horario de atención, personal capacitado para la atención, para la manipulación, el empaque y la entrega de los productos. La empresa debe contar con la infraestructura y registros para llevar a cabo el servicio.

Al utilizar un canal directo, el primer paso consiste en que el cliente se acerque al punto de venta y escoja el asesor de servicio para su facturación; mientras la persona realiza la factura una persona de bodega simultáneamente empieza el proceso de alistamiento de la mercancía que el cliente necesita; el siguiente paso consiste en la verificación de precios y cantidades entre el asesor y el cliente para determinar el valor final de la factura; el cliente se dirige a la caja para realizar el pago de su factura; una copia de ésta queda en la caja para que sea retirada por la persona que esta alistando el pedido; esta copia es utilizada para el proceso de verificación y autorización de salida de la mercancía; por ultimo el operario de bodega que alisto la mercancía hace entrega de ella al respectivo vehículo del cliente, en el momento del alistamiento, verificación y carga cualquier compañero puede ayudarle al operario encargado con el fin de agilizar el proceso.

Tecnologías necesarias

La tecnología que se utilizará es una tecnología moderna. Se utilizará un sistema cerrado de televisión para: verificar que los pedidos sean alistados de manera correcta y en dado caso que hayan errores determinar quien ha sido el responsable, evitar el robo de mercancía, verificar que el personal se encuentre realizando las labores asignadas y brindar la posibilidad a la gerencia de administrar sin estar presente en la empresa. También se utilizarán siete computadores con sus respectivas impresoras y un servidor para la gestión de inventarios, la facturación, la liquidación de impuestos, la liquidación de nomina y parafiscales. Para realizar estas labores habrá una

empresa, Multidatos, encargada de la instalación y el mantenimiento del Software; y otra empresa, Micros y partes, para el mantenimiento del Hardware.

Gestión de inventarios (stocks)

Para el funcionamiento de la empresa se necesita tener un inventario a disposición de los operarios de bodega, quienes deben fraccionar, pesar, dividir y surtir las diferentes mercancías bajo ciertos criterios preestablecidos. Un ejemplo de lo anterior es el manejo que se le dan a los granos, los cuales vienen en bultos de 60 kilogramos, pero estos se dividen en diferentes tipos de embalaje como: kilo, 3 kilos, 12,5 kilos y 30 kilos. También se deben alistar en paquetes de 12 unidades mercancía que viene en cajas de diferentes embalajes y surtir mercancía en empaques de diferentes sabores o fragancias, que en su embalaje original se encuentra en una sola fragancia o sabor.

Para el caso puntual de los dulces, el primer producto son los dulces que se van a vender por peso, así que se tendrán a granel las cajas que vienen y se empacarán de acuerdo a la cantidad que el cliente compre, siendo la mínima cantidad para la venta 1 libra.

Las chupetas Dumps Pops se venderán en las bolsas de 12 unidades, por lo que el personal deberá surtir estos paquetes en las vitrinas de exhibición. Los bastones navideños se utilizarán para la temporada navideña como decoración para las anquetas, así que no se tendrán en exhibición ni se venderán al público.

Las chupetas Thank You serán ofrecidas y promocionadas a través de los asesores de servicio y cada asesor tendrá a su disposición un paquete de estas chupetas para realizar la promoción, las bolsas de este producto estarán divididas entre las estanterías y en el segundo piso de la bodega.

Para la buena gestión de los inventarios, los operarios de bodega deben verificar las fechas de vencimiento, que los embalajes de la mercancía estén completos y el buen estado de la misma, hacer una rotación de la mercancía de acuerdo a las fechas de vencimiento y almacenar de

manera adecuada la mercancía para preservar su calidad.

Para garantizar la oferta de todos los productos del portafolio de la empresa, los operarios de bodega con la ayuda de los facturadores y del sistema informático deben reportar con anticipación la disminución de cualquier tipo de mercancía con el fin de evitar agotados para sus clientes.

Costos

Los siguientes costos y gastos son tomados del estado de resultados de la empresa, año 2014, y de las entrevistas realizadas a los propietarios de Provemarks quienes han suministrado la siguiente información, con las respectivas facturas y/o recibos de servicios públicos.

Costos Fijos

Arriendo	5'218,465	mensual
Aseo	196.653	mensual
Vigilancia	1'410.126	mensual
Energía	837.754	mensual
Agua	48.971	mensual
Alcantarillado	30.000	mensual
Parqueadero	215.424	mensual
Parqueadero	215.424	mensual
Residuos solidos	573.971	mensual
Nomina	22'844.900	mensual
Parafiscales	5'959.380	mensual
Teléfonos	150.000	mensual
Internet	50.000	mensual
Multi-datos	2'000.000	anual
Micros&partes	200.000	mensual
Datafono	40.000	mensual
Costo de ventas	7'512.004.172	anual
Gastos de ventas	557.974606	anual

Gastos Operacionales	73'851.897	anual
Gastos No operacionales	9'799.458	anual

3.1. Calidad

Control de calidad

El control de calidad será responsabilidad de todo el equipo de trabajo, quienes deberán velar por revisar fechas de vencimiento, hacer la rotación de la mercancía de las bodegas, organizar adecuadamente la mercancía y separar la mercancía averiada. Controlar y verificar la mercancía que llega, revisar la orden de compra en cuanto a embalaje, fechas de vencimientos, sabores, fragancias, cantidades y gramajes e informar si algo no corresponde respecto a la factura enviada por el proveedor.

Para asegurar la calidad de los productos se deben seguir normas de higiene y manipulación de alimentos, no se deben mezclar productos de aseo con productos alimenticios. Su almacenamiento debe seguir normas de estibamiento y ventilación para la mejor conservación del producto. Para garantizar la calidad de los dulces estos se almacenaran en el segundo piso de la bodega, lugar seco y con la temperatura adecuada para el almacenamiento de este tipo de productos, alejado de productos con olores y fragancias que puedan contaminar el producto. Actualmente en esta parte de la bodega se almacenan dulces, enlatados, café, licores y algunos tipos de granos.

3.2. Equipos e infraestructura locativa

Con la infraestructura, equipos y mobiliarios que se cuentan actualmente son: punto de venta, bodegas y oficina. En el punto de venta se tiene: 1 caja registradora, 6 computadores con sus respectivas impresoras, un servidor con su respectiva UPS, 4 vitrinas, 7 estanterías de piso a techo, maquinas cosedoras de bultos, maquinas selladoras, pesas electrónicas, calculadoras, reloj y tarjetas para el control de horario, kits de seguridad y de primeros auxilios, hay 4 cámaras de seguridad, y en el punto de pago esta el monitor de las cámaras con su respectivo DVR.

La oficina está dotada con el mobiliario de oficina (escritorios, sillas, sofás), 2 computadores, impresora multifuncional, archivadores y las cajas de seguridad.

La bodega hace poco fue remodelada para cumplir con los requerimientos de la ley; hay estibas plásticas para almacenar la mercancía, piso adecuado para el tráfico pesado y de mercancías, cuenta con la señalización respectiva para emergencias, hay cámaras de seguridad y todo el equipo para emergencias botiquines y extintores.

La infraestructura con la que se cuenta actualmente es la adecuada para la apertura de línea de productos importados y está adecuada para la recepción de los dulces ordenados, el almacenamiento y la venta de los mismos.

3.3. Seguridad en el trabajo y medio ambiente

Una de las normatividades que rigen el sector son las leyes, decretos y resoluciones sobre la salud.

La salud es un bien de interés público por lo que el Estado a través de sus diferentes estamentos ha regulado la comercialización, fabricación, transporte, almacenamiento de los alimentos. En consecuencia ha expedido la siguiente normatividad: el decreto 3075 de 1997, la ley 9 de 1979 y la resolución 604 de 1993 del ministerio de salud.

En el primer artículo del decreto 3075 de 1997 se explica el ámbito de aplicación; se explica que las disposiciones contenidas en el Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicarán: A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos; a todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional; a los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano; a las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y

comercialización de alimentos; sobre los alimentos y materias primas para alimentos. En el segundo artículo de este decreto se define que se entiende por: alimento, alimento adulterado, alimento alterado, alimento contaminado, alimento de mayor riesgo en salud pública, alimento falsificado, alimento perecedero; los cuales son conceptos muy importantes dentro del sector.

El capítulo VII de éste decreto es el que está más ligado al sector de los minoristas, ya que se centra en la regulación del almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de alimentos.

Para cumplir con los requerimientos que establece la Ley cada persona que trabaje en Provemarks debe realizar el curso dictado por la secretaria de salud respecto a la manipulación de alimentos. Para la prevención de riesgos laborales se utilizarán los cursos y el material disponible que tengan las respectivas ARL. Estos cursos se deben de realizar una vez al año y serán de estricto cumplimiento.

Modulo 4 Organización y gestión

4. Planificación y programación

La línea de confitería de Provemarks reporto ventas por valor de COP \$ 845'993.412 en el año 2014, las cuales representaron un 9% de las ventas totales de la empresa. Esta es una de las líneas que más utilidad contribuye gracias a la alta rotación de los productos y a su porcentaje de utilidad.

Teniendo en cuenta este contexto, se decidió que para la primera fase del proyecto se traerán 4 tipos de dulces, para ampliar la oferta de productos de la línea de confitería. Para cada uno de estos productos se debe realizar una proyección diferente.

El primer producto que se analizará es el Dum Dum Pops; éstos dulces de bajo costo que vienen a granel en una caja que pesa 30 Lbs. La orden de compra se realizó por 40 de estas cajas a un precio EXW de USD 48.90 para un total de 1200 libras, con un costo EXW de USD \$ 1.63 por cada libra y se espera que la mercancía este disponible en Febrero del año siguiente o a más tardar en Marzo. Estas 1200 libras se esperan vender a lo largo de todo el año, estos dulces están dirigidos al segmento de clientes que tienen restaurantes y para los clientes que venden dulces en ventas ambulantes. Dado que el horizonte temporal para la venta de este producto es de todo el año, se determino que se deben vender 100 lbs de dulces promedio para cada mes, esta es la meta que se estableció.

El segundo producto son colombinas, empacadas en bolsas de 180 unidades, cada caja trae 12 de éstas bolsas y se pidieron 40 de estas cajas para un total de 480 bolsas. Estas chupetas no tienen una estrategia de venta de temporada, sino que al igual que los dulces a granel estarán ofertados durante todo el año y serán ofrecidas como un sustituto para las chupetas Tipitin. Al segmento que están dirigidas estas chupetas son para los tenderos, para los restaurantes y vendedores de dulces ambulantes. Se determino que la meta de venta para este producto son 40 bolsas de 180 unidades mensualmente.

El tercer producto son los Jumbo sticks red & white 4oz, bastones de navidad rojos y blancos. Vienen 48 unidades en cada caja y se pidieron 40 cajas de estos. Para un total de 1920 bastones estos bastones se esperan vender en la temporada navideña del 2016. Las estrategias de venta para estos bastones navideños será diferente a la de los otros productos, ya que estos bastones no se venderán para el consumo sino se utilizarán para la decoración de las anchetas y de los matrimonios que se venden en navidad.

El cuarto producto es Saft-T-Pops "Thank you" vienen 4 bolsas en cada caja y se ordenaron 40 cajas de este producto para un total de 160 bolsas de colombinas. Estas chupetas están dirigidas para los tenderos, para los restaurantes, para las cafeterías y para los tenderos. Estas son chupetas con el mensaje "Thank You" grabado en el caramelo y son utilizadas para regalar a los clientes. Este producto es nuevo y va destinado a suplir la necesidad de estos negocios que compran dulces para regalar a sus clientes. La meta de venta mensual será de 13 o 14 de estas bolsas, se esperan vender a lo largo de todo el año.

Planificación de personal

En este momento la empresa cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo las operaciones sin necesidad de contratar a más empleados. Para los servicios de transporte internacional de mercancía se realizarán contratos para obtener este servicio a través de la agencia de carga. Luego de realizar varias cotizaciones la agencia de carga que por sus tarifas y amplia experiencia en el comercio internacional fue seleccionada, se llama WorldLink Cargo. Esta empresa estará a cargo de recoger la mercancía en las instalaciones de la fabrica de dulces en Bryan, Ohio. De su transporte terrestre desde Bryan, Ohio hasta el estado de la Florida, al aeropuerto de Miami exactamente y de su embarque para el transporte hasta el aeropuerto el Dorado.

Planificación de inversiones

Este proyecto se financiara en su totalidad con recursos propios y se dividirá en 3 fases, una por cada año. Para la primera fase se requiere una inversión entre 39'630.603 y 42'653.259

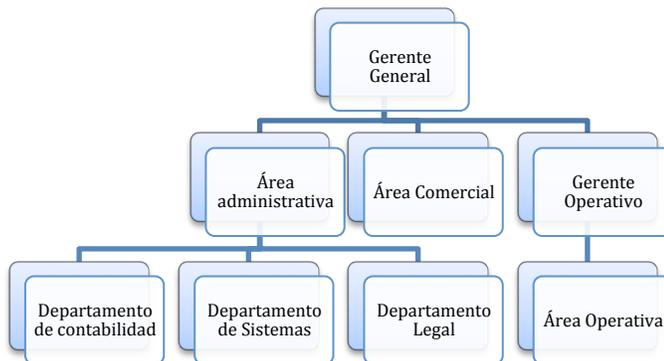
dependiendo de la tasa de cambio, para la segunda fase la inversión varía entre 65'457.004 y 71'041.828 y para el tercer año una inversión entre 70'899.608 y 76'974.656.

Sistema de evaluación de resultados

Gracias al sistema computarizado que le permite facturar, gestionar el pago de impuestos, gestionar el pago de nomina y el control de inventarios con el que cuenta Provemarks Ltda. se realizará un control de las ventas mensual, en el caso en el que las metas mensuales no se cumplan se realizarán combos y actividades promocionales para estos dulces, los combos se harán con productos de alta rotación y/o productos de la temporada en curso.

4.1. Organización

Organigrama



Organización del trabajo

Funciones

Gerente General: Plantear estratégicamente el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa, identificar y orientar hacia donde va el crecimiento, avalar los proyectos, tomar las decisiones respecto a las gestiones de los diferentes departamentos, establecer las políticas, realizar las negociaciones, es el vocero y representante ante las entidades

del Estado, manejo responsable del presupuesto, control total y manejo de las cuentas bancarias. Este cargo es ocupado por Luis Ernesto Gutiérrez Hernández

Gerente Operativo: Asistir a la gerencia general en caso de ausencia, controlar y coordinar la adecuada prestación de los servicios de la empresa. Dirigir los programas de selección, inducción, capacitación de los empleados de la empresa, controlar los inventarios de la empresa con las personas encargadas de bodega, coordinar la elaboración del programa de compras de la empresa, supervisar el cumplimiento de los reglamentos y acuerdos laborales, controlar los procesos administrativos de la empresa en todos sus niveles. Este cargo es ocupado por María Silvia Vigoya Herrera.

Contador Publico: Elaborar los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de los estados financieros, elaborar declaraciones de impuestos, elaborar la declaración anual de renta, realizar el costeo de las importaciones, coordinar la realización de inventarios físicos, mantener al día los libros de actas y junta de socios, revisar quincenalmente la nómina. Este cargo es ocupado por Orlando Medina.

Revisor Fiscal: Asegurarse de que las operaciones que se lleven a cabo por parte de la sociedad concuerden con las del estatuto, las decisiones de la asamblea y de la junta directiva; tomar iniciativas preventivas o correctivas para evitar que se incurran en actos irregulares o ilícitos dentro de la empresa, elaborar informes sobre posibles abusos que atenten contra normas legales; ser diligente en la revisión de los libros de contabilidad, para que estos estén de acuerdo con la ley y los principios contables, autorizar con su firma cualquier balance que se haga con su dictamen correspondiente, cumplir con las demás atribuciones que le señalen las leyes y los estatutos, firmar las declaraciones tributarias. Este cargo es ocupado por Jimmy

Abogado: Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente en lo relacionado con las funciones de la empresa en materia de lo jurídico, asistir ante cualquier autoridad competente en caso de requerimiento judicial, emitir informes o conceptos jurídicos cuando el representate de la empresa lo solicite, resolver problemas legales relacionados con la empresa y sus empleados,

realizar y/o revisar contratos laborales, asesorar a la empresa en el tema de reglamento interno de trabajo, asesorar a la empresa en el tema de seguridad industrial. Este cargo es ocupado por Nubia

Operario de Bodega: realizar el conteo y rectificación de salida de mercancía, averiguar en que momento el cliente va a retirar la mercancía, en que carro va. Mostrar la mercancía que aliste a las cámaras para la verificación del alistamiento. Revisar que las planchas de mercancía estén en su orden para evitar accidentes, informar inmediatamente si se observa un error, informar el momento cuando sale la mercancía, controlar el ingreso de mercancía. Organizar adecuadamente la mercancía y separar la mercancía averiada o en mal estado. Surtir y fraccionar la mercancía que se requiera. Informar sobre la mercancía que se está agotando. Hacer domicilios y mensajería dentro y fuera de la corporación.

Coordinadora administrativa y financiera: Realizar labores de archivo tanto de la parte administrativa, financiera y contable del personal y de la empresa. Realizar la nomina quincenal de los trabajadores. Realizar pago a proveedores en las fechas acordadas. Realizar liquidaciones cuando se presenta el retiro de algún trabajador. Diligenciar los formatos de ARL, E.P.S, pensión, caja de compensación para el ingreso de empleados nuevos a la empresa. Elaborar comunicados, circulares, memorandos, llamados de atención. Manejar con responsabilidad la información financiera de la empresa. Solicitar y coordinar las fechas para el mantenimiento para los equipos. Elaborar y registrar en el sistema los comprobantes de egreso, tales como impuestos, gastos, aportes parafiscales, arriendo, pago a proveedores, etc. Crear clientes y proveedores de mercancía, ordenes de compra y legalizaciones de compra. Este cargo de coordinadora financiera es ocupado por Rosa Sánchez y actualmente se ha decidido crear un puesto para el coordinador administrativo el cual es ocupado por Mauricio Rivera.

Asesor de Servicio: Atención al cliente, facturar con cordialidad , brindar opciones de compra y ofrecer más productos. Digitar con responsabilidad los productos solicitados por el cliente según embalajes, sabor, marca, fragancia y cantidad. Informarle al cliente que productos suben, tienen descuentos o están en oferta. Realizar el conteo y rectificación de salida de la mercancía. Verificar el estado de la mercancía que ingresa, las fechas de vencimiento, sabores y cantidad. Surtir y fraccionar la mercancía que se requiera. Realizar el aseo en las estanterías,

mostradores y vitrinas.

4.2. Gestión de personal

Proceso de selección

El mecanismo de selección e incorporación que se seguirá es el de referencias personales, este sistema se ha escogido porque el personal que trabajará en Provemarks debe estar en permanente contacto con mercancías; por lo que se debe tener la completa certeza de la honestidad e integridad del personal que se contrata, con el fin de evitar pérdida, daño o robo de la mercancía.

Cuando haya una vacante esta será anunciada en primer lugar a los trabajadores y al personal administrativo de la empresa, con el fin de suplir la vacante con una persona referenciada por un trabajador. En el caso en que no haya una persona para esa vacante se comunicará esta oferta a través de los proveedores y clientes, pero la idea es tener trabajadores referenciados por alguna persona que tenga algún tipo de interés en Provemarks.

Formación

Los roles que requieren formación dentro de la organización son: operario de bodega, asesor de servicio, coordinador administrativo y financiero. Los otros roles requieren de la presentación de la tarjeta profesional para la firma del contrato, por lo que la empresa no tendrá la necesidad de brindar formación para esos roles. Las personas contratadas para esos cargos deben estar capacitados y la suficiencia para ejercer sus funciones.

Los operarios de bodega tendrán un periodo de prueba de tres meses, durante estos tres meses se les asignará uno o dos miembros del equipo para que le explique los diferentes tipos de referencias, las cantidades, la ubicación de las diferentes mercancías dentro de las bodegas y le de instrucciones de cómo pesar y sellar. Para este cargo no es necesario ningún conocimiento previo, pero si debe realizar exámenes médicos que demuestren que tiene una condición física adecuada para este cargo, ya que los operarios de bodega deben realizar esfuerzo físico constante

a lo largo del día.

El asesor de servicio también tendrá un periodo de prueba de tres meses, la persona que se postule para este cargo debe cumplir con ciertos requerimientos: conocimientos en el paquete de Microsoft Office y tener algún conocimiento previo en software de facturación. El entrenamiento para esta vacante estará a cargo de otro asesor de servicio, el entrenamiento para esta persona se hará de acuerdo a la disponibilidad de los otros asesores de servicio, ya que en ningún momento se puede dejar de atender a un cliente con agilidad por entrenar a una persona nueva, el entrenamiento tenderá a realizarse después de las 6am, después de las horas de mayor tránsito de clientes.

El coordinador administrativo y financiero no tendrá periodo de prueba, ya que quien ocupe este cargo no será una persona nueva y externa a la empresa, sino que es un cargo que se logrará por ascenso, podrá ser un operario de bodega o un asesor de servicio. La función de este cargo es la de coordinar las funciones tanto de los asesores de servicio como la de los operarios de bodega y será un puente de comunicación entre el gerente y los empleados, y viceversa.

Retribución del equipo emprendedor

Luis Ernesto Gutiérrez Hernández se encuentra afiliado a Compensar EPS como cotizante con una base de \$ 2'118.300, de la cual se le descuenta el 4%, \$84.700 para su aporte a salud. Para caja de compensación, la cual también es compensar, el aporte lo hace la empresa y es un equivalente al 4% de la base; para la ARP el señor Luis Gutiérrez se encuentra afiliado a Positiva y el aporte lo hace la empresa por un valor del 2,436% de la base. Por último, el aporte de pensión es del 4% a la base, equivalente a \$ 84.700 por parte del trabajador, este valor es transferido a Colpensiones.

María Silvia Vigoya Herrera se encuentra afiliada a Compensar EPS como cotizante con una base \$2'118.300, de la cual se le descuenta el 4%, \$84.700 para su aporte a salud. Para caja de compensación, la cual es compensar, el aporte lo hace la empresa y es un equivalente al 4% de la base; para la ARP se encuentra afiliada a Positiva el aporte del 2,436% lo hace la empresa;

y para pensión el aporte es del 4% de la base, equivalente a \$ 84.700, por parte del trabajador a Protección.

David Eduardo Gutiérrez Vigoya se encuentra afiliado a Compensar EPS como cotizante con una base de \$ 644.350, de la cual se descuenta el 4%, \$ 25.774, para su aporte de salud. Para caja de compensación, la cual es compensar, el aporte lo realiza Provemarks y es un equivalente al 4 % de la base; para la ARP que se encuentra afiliado, Positiva el aporte lo hace la empresa por 1,044% de la base y para pensión se descuenta el 4% al trabajador de la base que es equivalente a \$ 25.774.

Sueldos del personal

La cotización al régimen contributivo en salud del empleado dependiente es del 12,5% del salario mensual, del cual el 8,5% está a cargo del empleador y el 4% a cargo del empleado. En materia pensional es del 16% del salario mensual, de este porcentaje el 12% está a cargo del empleador y el 4% a cargo del empleado (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015). Todo empleador tiene la obligación de afiliar a sus empleados a una empresa Administradora de Riesgos Profesionales - ARP. Con esa afiliación se cubren todos los gastos de salud que ocasionen los accidentes o enfermedades que produzca su trabajo, así como el pago de los días en que no pueda trabajar a causa de ellos. La atención de los accidentes o enfermedades será realizada por la EPS a la que se encuentre afiliado, quien cobrará los gastos ocasionados a la ARP.

Operario de bodega tiene un sueldo base de \$759.800

Asesor de servicio tiene un sueldo base de \$790.600

El coordinador financiero tiene un sueldo base de \$1'041.300

El coordinador administrativo tiene un sueldo base de \$1'500.000

El contador público tiene un sueldo base de \$1'150.000

El revisor fiscal tiene un sueldo base de \$354.000

Abogado tiene un sueldo base de \$1'200.000

Modulo 5 Jurídico – Tributario

5. Determinación de la forma jurídica

La forma jurídica que se ha escogido para Provemarks es la de responsabilidad limitada. Mínimo de socios, 2; máximo, 25 (Art. 356 Código de Comercio). Los socios responden hasta el monto de sus aportes. No obstante, en los estatutos podrá estipularse para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad (artículo 353 del Código de Comercio). Tienen obligaciones propias que recaen sobre la empresa y no sobre sus socios. Ante una deuda que no se puede pagar, la empresa responderá sólo con el capital aportado en el momento de su constitución, no con el patrimonio personal de los socios.

Se escogió este tipo de sociedad para limitar la responsabilidad de los socios al monto de sus aportes y para limitar el número de participantes en la sociedad.

Los trámites obligatorios para constituir una Sociedad Limitada son los siguientes: a) Solicitud del certificado de denominación social b) Decidir el objeto social c) Redactar los estatutos d) Solicitar un CIF provisional para poder abrir la cuenta bancaria e) Registrar las escrituras de la constitución de la sociedad ante una notaria f) Pagar impuesto de las operaciones societarias g) Obtener responsabilidad jurídica ante registro mercantil

Estos trámites no son necesarios dado que la empresa ya se encuentra en operación, estos trámites sólo se deben realizar en el momento de la constitución de la empresa.

5.1. Aspectos laborales del emprendedor

Seguridad social del emprendedor

Los tres miembros del equipo emprendedor tienen contrato laboral a término indefinido con la empresa. Los 3 miembros del equipo emprendedor pertenecen al régimen contributivo de salud.

A éste régimen contributivo deben afiliarse todas las personas vinculadas a través de contrato de trabajo. Estas personas deben hacer un aporte mensual a una Entidad Promotora de Salud , para que se les garantice la atención en salud a través de las instituciones prestadoras de servicios de salud, conocidas como IPS. La responsabilidad de la afiliación es del empleador, en este caso Provemarks Ltda. Las personas afiliadas al régimen contributivo deben realizar pagos correspondientes a: Aportes obligatorios al sistema general de seguridad social (salud, pensión y riesgos laborales), cuotas moderadoras y copagos.

La cotización al régimen contributivo en salud del empleado dependiente es del 12,5% del salario mensual, del cual el 8,5% está a cargo del empleador y el 4% a cargo del empleado. En materia pensional es del 16% del salario mensual, de este porcentaje el 12% está a cargo del empleador y el 4% a cargo del empleado (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015). Todo empleador tiene la obligación de afiliar a sus empleados a una empresa Administradora de Riesgos Profesionales - ARP. Con esa afiliación se cubren todos los gastos de salud que ocasionen los accidentes o enfermedades que produzca su trabajo, así como el pago de los días en que no pueda trabajar a causa de ellos. La atención de los accidentes o enfermedades será realizada por la EPS a la que se encuentre afiliado, quien cobrará los gastos ocasionados a la ARP.

Luis Ernesto Gutiérrez Hernández se encuentra afiliado a Compensar EPS como cotizante con una base de \$ 2'118.300, de la cual se le descuenta el 4%, \$84.700 para su aporte a salud. Para caja de compensación, la cual también es compensar, el aporte lo hace la empresa y es un equivalente al 4% de la base; para la ARP el señor Luis Gutiérrez se encuentra afiliado a Positiva y el aporte lo hace la empresa por un valor del 2,436% de la base. Por último, el aporte de pensión es del 4% a la base, equivalente a \$ 84.700 por parte del trabajador, este valor es transferido a Colpensiones.

María Silvia Vigoya Herrera se encuentra afiliada a Compensar EPS como cotizante con una base \$2'118.300, de la cual se le descuenta el 4%, \$84.700 para su aporte a salud. Para caja de compensación, la cual es compensar, el aporte lo hace la empresa y es un equivalente al 4% de la base; para la ARP se encuentra afiliada a Positiva el aporte del 2,436% lo hace la empresa;

y para pensión el aporte es del 4% de la base, equivalente a \$ 84.700, por parte del trabajador a Protección.

David Eduardo Gutiérrez Vigoya se encuentra afiliado a Compensar EPS como cotizante con una base de \$ 644.350, de la cual se descuenta el 4%, \$ 25.774, para su aporte de salud. Para caja de compensación, la cual es compensar, el aporte lo realiza Provemarks y es un equivalente al 4 % de la base; para la ARP que se encuentra afiliado, Positiva el aporte lo hace la empresa por 1,044% de la base y para pensión se descuenta el 4% al trabajador de la base que es equivalente a \$ 25.774.

5.2. Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores

Modalidades contractuales

Los contratos laborales que realice Provemarks Ltda. se regirán por el Código Sustantivo del Trabajo Colombiano con sus correspondientes actualizaciones y modificaciones que sean decretas, la jurisprudencia y demás normas que lo modificaren. Los contratos serán redactados de acuerdo a lo establecido por la ley y será interpretados de buena fe y en consonancia con dicho Código, cuyo objeto, definido en el artículo primero es lograr la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Los contratos tendrán una serie de cláusulas para que haya claridad sobre los deberes y derechos a los que tienen las partes que firman dicho contrato. La primera de estas cláusulas es el objeto del contrato, donde el empleador contrata unos servicios por parte del trabajador y este por su parte se obliga a prestarlos con el debido cuidado, intensidad y esmero en el lugar de trabajo y/o en cualquiera de las sucursales que tienen o pudieran establecer en cualquier parte del territorio nacional.

La segunda cláusula es el salario, en este punto se determina el valor del salario y la periodicidad de éstos; por otra parte, las partes acuerdan, conforme lo establece la Ley (artículo 15 ley 50/90) que no constituyen salario la sumas que recibe el trabajador ocasionalmente por

concepto de alimentación, transporte o vestuario, premios, ayudas en dinero o en mercancías se consideran tales beneficios o reconocimientos como no salariales por no ser continuos y por tanto no se tendrán en cuenta como factor salarial para la liquidación de acreencias laborales, y tampoco para el pago de aportes parafiscales.

La tercera clausula hace referencia al periodo de prueba; En todo caso el periodo de prueba será el término máximo permitido por la Ley artículo 78 C.S:T. Para el caso en concreto las partes acuerdan un periodo de prueba de dos meses, quedando estipulado y por escrito dentro de este contrato. El periodo de prueba puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento sin previo aviso y no dará lugar a indemnización alguna.

La cuarta clausula determinará la duración del contrato. El termino inicial de duración del contrato será a termino indefinido, aplicando las normas laborales correspondientes a esta clase de contratos

La quinta clausula obliga al trabajador a dar aviso oportuno al empleador cuando por cualquier causa no pueda concurrir al trabajo, así mismo se conviene que el único comprobante válido para acreditar enfermedad es la certificación médica expedida por la entidad prestadora del servicio correspondiente.

La sexta clausula hace referencias a unas obligaciones especiales por parte del trabajador. Por ejemplo, No comunicar a terceros, salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al empleador. Guardar rigurosamente el respeto en las relaciones con sus superiores y sus compañeros de trabajo

La séptima clausula enmarca lo referente al trabajo nocturno, suplementario, dominical y/o festivo. Todo trabajo nocturno, suplementario o en horas extras y todo trabajo en día domingo o en festivo en los que legalmente debe concederse descanso, se remunerará conforme lo dispone expresamente la ley,

La octava clausula especifica la jornada de trabajo. El trabajador se obliga a laborar la jornada máxima legal, salvo estipulación expresa y escrita en contrario, se obliga a laborar la

jornada máxima legal cumpliendo con los turnos y horarios que señale el empleador, quien podrá cambiarlos o ajustarlos cuando lo estime conveniente.

La novena cláusula será diferente para cada trabajador ya que en esta se expresará cuáles son las funciones que debe cumplir el trabajador de acuerdo a su cargo.

La décima cláusula hace claridad sobre la terminación del contrato. Son justas causas para dar por terminado el contrato de trabajo las establecidas por el código sustantivo del trabajo, decretos, reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad industrial, y demás documentos que contengan reglamentaciones, órdenes, instrucciones o prohibiciones de carácter general o particular. La no asistencia puntual al trabajo sin excusa suficiente por dos veces. La revelación de datos o secretos reservados del empleador. Las desavenencias con sus compañeros de trabajo. Llegar o permanecer en el trabajo bajo los efectos del alcohol, drogas, estimulantes, o ingerirlas o consumir dentro del lugar de trabajo.

5.3. Obligaciones tributarias o fiscales

Las obligaciones tributarias que se deben tener en cuenta a la hora de operar son:

Industria y Comercio: Es el gravamen establecido sobre las actividades industriales, comerciales y de servicios, a favor de cada uno de los distritos y municipios donde ellas se desarrollan, según la liquidación privada (Diccionario Integrado Contable Fiscal. CIJUF. 2002).

Cree: Es un nuevo impuesto creado a partir del 1 de enero de 2013 como aporte de las sociedades y personas jurídicas y asimiladas en beneficio de los trabajadores, la generación de empleo y la inversión social en los términos de la ley 1607 DE 2012. El periodo gravable es de un año. Inicia el 1 de enero hasta el 31 de diciembre. Se causa por la obtención de ingresos susceptibles de generar aumento en el patrimonio (Dian, 2015).

Retenciones en la fuente: Es un mecanismo para recaudar impuestos (Renta, IVA, Timbre, entre otros) anticipadamente. El efecto sobre los impuestos es que en el momento en el que se declara, estos valores podrán ser deducidos del valor total del impuesto. Para las personas no declarantes, la retención en la fuente será el impuesto. Los siguientes impuestos están sometidos

a la retención por parte de la empresa a terceros: Renta, Remesas, Ganancias Ocasionales, IVA, Industria y Comercio, Timbre, Gravamen a los movimientos Financieros.

El IVA: Es un impuesto nacional a los consumos que se aplica en cada una de las etapas del proceso económico, en proporción al valor agregado del producto y la prestación de servicios. En Colombia son responsables del IVA tanto las personas naturales como jurídicas que produzcan o vendan bienes o servicios excluidos, además los comerciantes y quienes realicen actos similares a los de ellos, incluyendo a los importadores. (Remitir al Art. 437 E.T.) (Eafit, 2015).

Gravamen a los movimientos financieros: Es un impuesto del orden Nacional que se aplica a las transacciones financieras realizadas por los usuarios del sistema. Su administración corresponde a la DIAN, que cumple este mandato desarrollando labores de investigación, control, determinación, discusión, cobro, devolución del impuesto, y las demás funciones que le son propias de acuerdo con las facultades otorgadas en el Estatuto Tributario. El hecho generador esta definido en el articulo 871 del Estatuto tributario y lo constituye la realización de las siguientes transacciones financieras: Disposición de recursos de las cuentas corrientes o de ahorro por parte de personas o empresas, la expedición de cheques, traslado de fondos a cualquier titulo, los pagos o transferencias efectuados a terceros a través de notas débito manejados por cuentas contables o de otro genero diferente a las cuentas corrientes, de ahorro o deposito.

Impuesto de Renta: El impuesto sobre la renta grava todos los ingresos que obtenga un contribuyente en el año, que sean susceptibles de producir incremento neto del patrimonio en el momento de su percepción, siempre que no hayan sido expresamente exceptuados, y considerando los costos y gastos en que se incurre para producirlos.

Impuesto Predial: Impuesto que grava anualmente el derecho de propiedad, usufructo o posesión de un bien inmueble localizado en Colombia, que es cobrado y administrado por las municipalidades o distritos donde se ubica el inmueble.

Impuesto al consumo de cigarrillos y tabaco elaborado: El hecho generador esta constituido por el consumo de cigarrillos y tabaco elaborado, de procedencia extranjera, en la jurisdicción del Distrito Capital. Se encuentra excluido del impuesto al consumo de tabaco el chicote de tabaco de producción artesanal. Son responsables del impuesto los importadores y, solidariamente con ellos, los distribuidores. Además, son responsables directos los transportadores y expendedores al detal, cuando no pueden justificar debidamente la procedencia de los productos que transportan o expenden.

5.4. Permisos, licencias y documentación oficial

Provemarks Ltda es una empresa que ya se encuentra en funcionamiento por lo que los tramites que debe realizar para poder realizar la importación son los siguientes: Registro como importador ante la Cámara de Comercio, trámite ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, este ultimo trámite se debe realizar en la Ventanilla Única de Comercio Exterior.

Al tratarse de una importación de alimentos también se debe tramitar la notificación sanitaria ante el Invima, este tramite se realiza a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior, a continuación se explicará como realizar estos trámites y el diligenciamiento del registro de la Ventanilla Única de Comercio Exterior.

El primer paso para poder realizar las importaciones es el registro como importador ante la Cámara de Comercio. El Gobierno Nacional ha expedido el Decreto 2788 del 31 de agosto de 2004 del Ministerio de hacienda, por el cual se reglamenta el Registro Único Tributario (RUT); el cual se constituye como el nuevo y único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de importación, se debe tramitar el registro especificando esta actividad. Provemarks Ltda ya cuenta con un RUT el cual debe ser actualizado para ejercer su actividad como importador, esto se formaliza en la casilla # 54 con el número 23 –importador, este tramite es gratuito.

A continuación se debe hacer el trámite ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en este caso particular, se requiere el registro, dado que el valor de la importación es

superior a USD \$ 1.000. Este procedimiento se hace únicamente por medio electrónico ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) y no tiene ningún costo. El VUCE es un instrumento informático que permite el trámite electrónico de las autorizaciones, permisos, certificaciones, o vistos buenos previos exigidos por las entidades competentes, establecidos en los artículos 17 y 25 del Decreto 925 de 2013.

El registro de importación se ha dividido en seis secciones: a) Encabezado (de la casilla 1 a la 28), b) Subpartida arancelaria (de la casilla 29 a la 37), c) ítem de la subpartida (de la casilla 38 a la 43), d) descripción de la mercancía (casilla 44) , e) descripción de gastos (de la casilla 45 a la 48), f) descripción de descuentos (de la casilla 49 a la 52).

En la primera casilla # 1 no se diligencia dado que el número de formulario es asignado automáticamente por el sistema aplicativo Vuce.

En la casilla # 2 deben indicarse la razón social del importador, el NIT, apellidos y nombres del representante legal, dirección, teléfono y ciudad. Provemarks Ltda. NIT 900222696-3. Luis Ernesto Gutiérrez Hernández. Corabastos Bodega 10 local intermedio 13. Teléfono 4504810. Ciudad Bogotá.

En la casilla # 3 Entidad para la cual se importa. Esta casilla no debe diligenciarse porque ésta es exclusiva para los productos de importación previa, este no es el caso.

Casilla # 4 agencia de aduana o apoderado, para este caso la agencia apoderada es Worldlink Cargo & Customs. NIT :800171096-1. TEL 4138307. BOGOTA Carrera 103 No. 47 - 85 Oficina 314.

Casilla # 5 y # 6 están inhabilitadas la casilla # 7 es para anexos que en este caso no se utilizará la casilla # 8 también se encuentra inhabilitada.

Casilla # 9 Clase de importador. Provemarks Ltda es un importador privado.

Casilla # 10 Régimen de importación. Para la importación de los dulces se hace sobre el régimen de libre importación.

Casilla # 11 Cupos. Ésta casilla no es necesario diligenciarla porque los dulces a importar no están sujetos a un cupo administrado por el Grupo de Diseño de Operaciones de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio.

Casilla # 12 Estado de Mercancia. El estado de la mercancía es nuevo.

Casilla # 13 Exportador. Spangler Candy Company. 400 North Portland, Bryan Ohio. 43506 Teléfono +1-216-292-6666

Casilla # 14 Consignatario Provemarks Ltda. es el consignatario a través de su apoderado WorldLink Cargo.

Casilla # 15 Aduana. Aeropuerto El Dorado es la seccional de la Dian en dónde se presentará la declaración de importación de la mercancía.

Casilla # 16 País de Origen Estados Unidos

Casilla # 17 País de Compra. Seleccione el país de residencia del vendedor (exportador–proveedor) a quien se le realizará el giro o reembolso del valor de la importación Estados Unidos

Casilla # 18 Puerto de embarque. Aeropuerto de Miami, Wilcox Field.

Casilla # 19 Via. Aerea

Casilla # 20 Reembolsable o No Reembolsable. Las condiciones de la negociación hacen que sea una compra No reembolsable.

Casilla # 21 # 22 # 23 # 24 están inhabilitadas.

Casilla # 25 Valor total en dólares USD \$ 7'196.80

Casilla # 26 Inhabilitada Casilla # 27 Solicitudes especiales. En ésta se solicitará un trato arancelario preferencial de acuerdo a la implementación del tratado de libre comercio con Estados Unidos.

Casilla # 28 Solicitar visto bueno a entidad. Invima es la única entidad que debe otorgar visto bueno para la importación.

El Invima otorga Registro sanitario, Permiso sanitario o Notificación sanitaria para alimentos importados de alto, medio y bajo riesgo para la salud con destino al consumo humano, éstos son renovables. La vigencia del Registro Sanitario es de 5 años, el permiso sanitario es de 7 años y la notificación sanitaria es de 10 años.

Para la importación de los dulces se debe solicitar una notificación sanitaria, ya que los dulces no representan ningún riesgo para la salud humana, esto se encuentra definido en la resolución 0719 de 2015, por la cual se establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública. El valor de dicha notificación sanitaria es de COP \$ 2'792.183.

Casilla # 29 Posición arancelaria 1704.90.10.00

Casilla # 30 No esta habilitada. Casilla # 31 Unidad Comercial En el caso de importaciones de productos clasificados por una misma subpartida pero que tengan diferentes unidades comerciales se debe crear otro bloque de subpartida para cada unidad comercial. La unidad que se utilizará para todos los productos serán los kilogramos, de esta manera sólo se pagará el registro de una subpartida.

Casilla # 32 Código de la unidad comercial es generado automáticamente después de realizar la selección de la unidad de medida.

Casilla # 33 Cantidad. La sumatoria de todos los ítems correspondientes a la subpartida en la unidad de medida escogida es 1.758 KG.

Casilla # 34 Precio Unitario. El valor que se debe indicar es cero (0) porque los precios unitarios de los ítems que están bajo una misma subpartida arancelaria no se deben sumar.

Casilla # 35 Valor Total Ítem USD \$. El valor FOB de la mercancía es 7.196.80

Casilla # 36 Número. Numero secuencial para cada subpartida, en este caso solo hay una subpartida.

Casilla # 37 Descripción de la mercancía Azúcares y artículos de confitería Artículos de confitería sin cacao (incluido el chocolate blanco). Los demás: Bombones, caramelos, confites y pastillas.

Casilla # 38 Item de la subpartida. Aquí se numeran los productos del 1 al 4.

Casilla # 39 a cada ítem se referencia su unidad comercial, su unidad de venta

Casilla # 40 Código de la unidad comercial. Éste se genera automáticamente.

Casilla # 41 Cantidad Indique la cantidad de acuerdo con la unidad comercial correspondiente a cada ítem. Producto 1 dum dum Pops dulces a granel, unidad comercial libras, 1200 libras en total. Producto 2 chupetas dum dum, unidad comercial bolsa de 180 unidades, total 480 bolsas. Producto 3 Jumbo Sticks Red & White, unidad comercial unidad, 1920 unidades. Producto 4 chupetas “Thank You”, unidad comercial bolsa de 200 unidades, total 160 bolsas.

Casilla # 42 indicar el precio por cada unidad comercial en términos FOB. Producto 1 USD \$ 1,63 por libra. Producto 2 USD \$ 4,975. Producto 3 USD \$ 0,60. Producto 4 USD \$ 10,75.

Casilla # 43 Valor Total del Ítem, lo realiza el sistema con los datos suministrados.

Casilla # 44 Descripción de la mercancía Los 4 productos se clasifican por la partida arancelaria 1704.90.10.00 desde el 1 de Enero del 2007, la descripción en el sistema Muisca es la siguiente: Azúcares y artículos de confitería. Artículos de confitería sin cacao (incluido el chocolate blanco). Los demás; bombones, caramelos, confites y pastillas. La unidad de medida para esta sub-partida es el kilogramo.

Este partida arancelaria tiene un gravamen arancelario del 15% desde el 5 de noviembre del 2000 de acuerdo al decreto 4927 del 26 de Diciembre del 2011 y una tarifa de IVA igual al 16% desde el 1 de Enero del 2007 de acuerdo a la Ley 633 del 29 de Diciembre del 2000. Con la implementación del tratado de libre comercio el 15 de Mayo del 2012 a través del Decreto 730 del 13 Abril del 2012 del Ministerio de Comercio las tarifas para el gravamen arancelario quedo en 0%. La firma del tratado de libre comercio y el hecho de que estos productos estén en el grupo de desgravación inmediata hacen que el costo de importación se reduzcan de forma considerable y lo hagan un producto viable para la venta en Colombia.

Al tratarse de un alimento debe contar con un registro sanitario, por el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, es un trámite previo que no se hace de manera electrónica y es de carácter opcional, de la misma forma, debe contar con el visto bueno de la misma institución.

Spangler Company cuenta con la certificación de la Unión Ortodoxa de la Congregación de Judíos de Estados Unidos para sus dulces, también cuenta con la certificación de AIB International que los certifican que cumplen con los estándares globales para la seguridad alimentaria. Estos certificados garantizan la calidad, salubridad y estándares en sus procesos y hacen viable su registro ante el Invima para su registro sanitario.

Descripción de gastos Casilla # 45 Según los términos de la negociación los gastos serán asumidos por el importador ya que los términos de la negociación son EXW.

Casilla # 45 Número indique los gastos de acuerdo a la negociación en este caso todos los gastos de transporte y nacionalización fueron asumidos por el importador.

Casilla # 46 Código. Se genera automáticamente

Casilla # 47 Valor total Ítem USD. Indique el valor total del gasto en dólares americanos. USD \$ 10.169 valor CIF de la mercancía.

Casilla # 48 descripción de gastos flete más transporte USD \$ 3.251.43, seguro USD \$ 36.

Descuentos Casilla # 49 # 50 # 51 # 52 se dejan vacías ya que no se obtuvo ningún descuento para reportar.

Otra reglamentación que se debe tener en cuenta es la de Régimen Cambiario, la cual establece la obligación de canalizar el pago a través de los intermediarios del mercado cambiario autorizados por la ley. Provemarks debe girar al exterior las divisas correspondientes al pago de la importación, previo el diligenciamiento del formulario DECLARACIÓN DE CAMBIO No 1. Este procedimiento se realizará a través de Bancolombia, entidad que en la actualidad presta sus servicios bancarios a Provemarks, entre las entidades existe una relación comercial contractual de varios años.

Para el proceso de nacionalización, el cual es el proceso mediante el cual se presenta ante la DIAN la declaración de importación de una mercancía para obtener el levante de la misma y liquidar los tributos aduaneros a que haya lugar se realizará a través de la empresa WorldLink Cargo, dado que está es un importación ordinaria y se encuentra cubierta por los beneficios de la implementación del tratado de libre comercio, se realizará una declaración de importación anticipada para realizar el levante de la mercancía en un día hábil y de esta manera evitar el pago de deposito.

El diligenciamiento del registro de importación se realiza a través del sistema VUCE: www.vuce.gov.co, ingresando por el módulo de Importaciones y realizar el correspondiente pago

vía electrónica. El valor del Registro de Importación por cada 1800 caracteres es de \$30.000 (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2015), el registro de esta subpartida tiene 129 caracteres por lo que corresponde un pago de \$30.000.

Para el levante o retiro de la mercancía, una vez cancelados los tributos aduaneros, debe dirigirse al Depósito Habilitado de Aduanas donde se encuentre la mercancía y presentar los siguientes documentos, los cuales serán revisados por un funcionario de la Aduana respectiva, y que deberán conservarse por un termino de cinco años como mínimo:

I. Factura comercial

II. Lista de Empaque

III. Registro o Licencia de Importación.

IV. Certificado de Origen

V. Declaración de Importación

VI. Documento de Transporte (Guía Aérea – Conocimiento de Embarque)

VII. Declaración Andina del Valor en Aduana, es necesaria no tiene costo

VIII. Otros certificados o vistos buenos. Notificación sanitaria para alimentos importados que se obtiene en 2 días hábiles y tiene un costo de \$ 2'793.183.

La inversión para los dulces importados requiere de la inversión en registros de importación por \$30.000, notificación sanitaria 2'792.183, Norma técnica \$ 25.000 por cada caja lo que equivale a \$ 3'000.000, Pago de impuestos IVA \$ 3'905.020.

Para un total de \$ 10'727.203.

Documentación oficial

La contabilidad de la empresa se realizará por medio de un software adquirido con la empresa Multidatos. Este software, llamado Romana, permite la liquidación de los diferentes impuestos de una manera ágil y practica. Es un sistema cliente/servidor diseñado para operar bajo ambiente gráfico Windows, maneja y controla todas las operaciones contables y financieras permitiendo el análisis de la información con una variedad de informes. Por otra parte, el sistema

es parametrizable y flexible en el diseño del Plan Contable hasta cinco niveles en el plan único de cuentas (PUC); mantiene saldos actualizados en tiempo real y brinda la información en línea. Realiza los cierres anuales, permite continuar sin la necesidad de cerrar el periodo. A su vez, permite el manejo de egresos y cheques con contabilización simultánea, también emite certificados de retención en la fuente e IVA.

El Artículo 39 del código de comercio explica el procedimiento para el registro de los libros de comercio. Según este artículo el registro de los libros de comercio se hará en la siguiente forma:

1) en el libro se firmará por el secretario de la cámara de comercio una constancia de haber sido registrado, con indicación de fecha y folio del correspondiente registro, de la persona a quien pertenezca, del uso a que se destina y del número de sus hojas útiles, las que serán rubricadas por dicho funcionario, y

2) en un libro destinado a tal fin se hará constar, bajo la firma del secretario, el hecho del registro y de los datos mencionados en el ordinal anterior.

El artículo 52 del código de comercio hace referencia a la obligatoriedad de elaborar periódicamente un balance general por parte de cualquier establecimiento de comercio. Al iniciar sus actividades comerciales y, por lo menos una vez al año, todo comerciante elaborará un inventario y un balance general que permitan conocer de manera clara y completa la situación de su patrimonio, este reporte se debe realizar en el libro mayor.

El artículo 53 decreta sobre la obligatoriedad del asiento de las operaciones mercantiles. Para este fin en los libros registrados se asentarán en orden cronológico las operaciones mercantiles y todas aquellas que puedan influir en el patrimonio del comerciante, haciendo referencia a los comprobantes de contabilidad que las respalden toda esta información esta contenida en el Libro Diario

Libro de inventarios se abrirá con la descripción exacta y detallada del dinero, valores, créditos, mercancías, bienes muebles e inmuebles y demás que forman el activo de la empresa al

iniciar operaciones, lo mismo que de las deudas y toda clase de obligaciones que forman el pasivo, detallando, además, el capital neto resultante. En el mismo libro se registrará, cada fin de año fiscal, el nuevo inventario resultante al cierre del ejercicio. Este inventario, en sus diferentes cuentas, deberá coincidir con los saldos que ellas tuvieren en el libro de Balances.

5.5. Cobertura de responsabilidades

El seguro que se adquirió para Provemarks es un seguro Multi-Riesgo que ofrece Sura. Este producto se ha creado con el fin de ofrecer a las pequeñas y medianas empresas, como Provemarks, la posibilidad de estar protegidas frente a los principales riesgos que enfrentan en el desarrollo de sus actividades con el fin de proteger su patrimonio. Este producto brinda múltiples alternativas de cobertura a través de siete módulos: Modulo A, daños materiales; modulo B, lucro cesante; modulo C, responsabilidad civil; modulo D, transporte de mercancía; modulo E, transporte de valores; modulo F, manejo; modulo G, asistencia integral.

En este momento la empresa paga la prima correspondiente a los módulos A (daños materiales \$ 1'410.400), C (responsabilidad civil \$ 199.510) y G (asistencia integral \$ 110.000) para un valor total de 1'719.910 el cual se multiplica por el 16% para hallar el valor del IVA, \$ 275.186; para un valor total de 1'995.096. Esta prima asegura un monto de 460'.000.000 desde marzo del 2015 hasta el 30 de marzo del 2016.

La empresa Worldlink cargo cobra un seguro de USD \$ 36 para asegurar la mercancía por daño o robo, el valor de este seguro está incluido en el valor del transporte junto con los otros cargos por tramites aduaneros.

5.6. Patentes, marcas y otros tipos de registros

Protección legal

Una patente es un derecho exclusivo que se concede sobre una invención. En términos generales, una patente faculta a su titular a decidir si la invención puede ser utilizada por terceros y, en ese caso, de qué forma. Como contrapartida de ese derecho, en el documento de patente

publicado, el titular de la patente pone a disposición del público la información técnica relativa a la invención (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2015), para la creación de la línea de productos importados y la comercialización de los dulces no se necesita registrar patente alguna.

Una marca es una categoría de signo distintivo que identifica los productos o servicios de una empresa o empresario. La marca permite que los consumidores identifiquen el producto o servicio y lo recuerden, de forma que puedan diferenciarlo de uno igual o semejante ofrecido por otro empresario. Los consumidores son más propensos a adquirir un producto del cual recuerdan la marca que de aquellos que no logran identificar (Superintendencia Industria Comercio, 2015). Los productos que se comercializan ya tienen su marca registrada.

Provemarks Ltda. tiene su registro ante cámara de comercio y ante la Dian el cual acredita públicamente la calidad del comerciante, confiere identidad comercial y la protege, otorga exclusividad de la razón social, da publicidad a los actos inscritos para conocimiento de terceros y permite el intercambio de información con potenciales clientes que realicen actividades comerciales y económicas similares.

Modulo 6 Plan Financiero

Por instrucción del asesor financiero Jaime Moreno, del centro de emprendimiento de la Universidad del Rosario, el análisis financiero de este proyecto se realizó bajo unos parámetros diferentes, dadas las particularidades de éste proyecto.

Este es un proyecto de emprendimiento dentro de una empresa que ya está en operación, la línea de productos importados se analizará como un centro de costos aparte y a esta línea se le ajustará un porcentaje de los costos y gastos fijos de la empresa de acuerdo a la participación de ésta línea los ingresos, cercana al 2%, este planteamiento fue sugerido de esta forma porque al analizar la venta de los productos de esta nueva línea contra los productos

Teniendo en cuenta las particularidades del análisis financiero de este proyecto se realizaron 2 proyecciones, una utilizando el simulador financiero de la cámara de comercio y la otra en una hoja de Excel, hecha manualmente por el equipo emprendedor de la mano del consultor.

6. Plan financiero

Inversión total inicial

Para crear la línea de productos importados, la cual empezará con la importación de los 4 tipos de dulces de Spangler Candy Company, se necesita una inversión inicial entre \$ 39'630.600 y \$ 42'653.259 dependiendo de la tasa representativa de mercado que para el año 2016 fluctuará entre COP\$ 2820-3240, según las proyecciones presentadas anteriormente.

Los trámites necesarios para crear esta línea de productos importados y la primera importación son los siguientes:

Renovación del RUT, este trámite no tiene costo. Registro como importador ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, no tiene ningún costo. Declaración de importación

que se realiza a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior tiene un costo de \$ 30.000. El valor de la mercancía a importar tiene un valor de USD \$ 7.196.80, que en pesos de acuerdo al rango estimado para la TRM está entre COP \$ 20'294.976 – 23'317.632. El transporte de la mercancía, con los gastos, más los impuestos es de \$ 12'543.445. La notificación sanitaria ante el Invima tiene un costo de \$ 2'792.183. El ticket de norma técnica expedido por el Icontec tiene un costo de 25.000, el total de éste para toda la mercancía tiene un valor de \$ 4'000.000.

La suma de estos tramites, costos y gastos asciende a un valor entre \$ 39'630.600 y \$ 42'653.259.

Estructura de financiamiento

La inversión inicial se hará con recursos propios de la empresa, la cual tiene la solvencia para realizar un pago de \$42'000.000. El pago de la mercancía se realizará en el mes de Enero, dado que este mes es el propicio para hacer esta inversión por varios factores: en Enero la empresa cuenta con los excedentes en efectivo de las ventas de la temporada navideña, la mayoría de las empresas proveedoras de Provemarks se encuentran en periodo de vacaciones; por otra parte, las empresas que se encuentran operando están en la actualización de precios y este mes se caracteriza por no tener descuentos.

Presupuesto de ingresos

Para el primer año se esperan ingresos por valor de COP \$ 51'418.000. La participación de los Dum Dum Pops en libras es del 28% equivalente a \$14'280.000, la participación de las chupetas DUm Dum Pops es del 20 % equivalente a \$10'512.000, la participación de los Jumbo Sticks es del 38% equivalente a \$19'602.000 y la participación de las chupetas Saft-T-Pops es del 14% equivalente a \$7'024.000. Los gastos del primer año se distribuyen en transporte: \$8'638.424, la inversión en la notificación sanitaria del Invima por valor de 2'792.183, el pago anticipado del IVA por valor de 3'905.020, el pago de \$30.000 por la declaración de importación y \$738.000 por gastos de ventas y administrativos.

Para el segundo año se esperan ingresos por valor de COP \$ 83'234.000. La participación de los Dum Dum Pops en libras es del 34% equivalente a \$28'560.000, la participación de las chupetas DUm Dum Pops es del 25% equivalente a \$21'024.000, la participación de los Jumbo Sticks es del 24% equivalente a \$19'602.000 y la participación de las chupetas Saft-T-Pops es del 17% equivalente a \$14'048.000. Los gastos del segundo año se distribuyen en transporte: 14'700.000, el pago anticipado del IVA 6'258.900, el pago de \$30.000 por la declaración de importación, gastos de administración y ventas por \$738.000.

Para el tercer año se esperan ingresos por valor de COP \$ 102'836.000. La participación de los Dum Dum Pops en libras es del 28% equivalente a \$28'560.000, la participación de las chupetas DUm Dum Pops es del 20% equivalente a \$21'024.000, la participación de los Jumbo Sticks es del 38% equivalente a \$39'204.000 y la participación de las chupetas Saft-T-Pops es del 14% equivalente a \$14'048.000. Los gastos del tercer año se distribuyen e transporte: 15'400.000, el pago anticipado del IVA 6'710.000, gastos de administración 738.000.

Los costos fijos de la línea de importación fueron asumidos como un deposito que tiene que aportar la línea a los costos fijos actuales de la empresa, este deposito tiene un valor de 429.990 mensuales para la mano de obra que tiene la empresa actualmente, unos costos de producción de \$ 61.500 mensuales por concepto de servicios públicos y unos gastos administrativos de 819.900 mensuales lo que equivale a 9'838.800 anuales.

Utilidades y política de su distribución

La utilidad bruta para el 1 año es de 21'956.220, para el segundo año 33'024.693 y para el tercer año de 46'517.927. La utilidad Neta para el año 1 es de 9'247.747, para el año 2 la Utilidad neta es de 19'587.067 y para el tercer año de 32.392.468. Como esta proyección económica se esta haciendo dentro de una empresa que ya esta en funcionamiento y la línea de importación funcionará como un centro de costos independiente dentro de la empresa las utilidades no se van a distribuir a los socios sino que estas serán utilizadas para la reinversión de la misma línea.

Impuestos

El impuesto de industria y comercio es de 4,14% y el de renta es del 33%, como se ha venido trabajando en los puntos anteriores la línea de negocios sólo aportara un aporte correspondiente a dichos porcentajes.

Para la importación de productos se debe pagar el IVA en el momento de la nacionalización de la mercancía para el primer año, el valor es de COP \$ 3,905,020 el cual esta contabilizado en la inversión pre operativas.

6.1. Sistema de cobros y pagos

Como se describió anteriormente la política de Provemarks es vender de contado y pagar de contado. Este sistema le permite a la empresa ofrecer mejores precios a sus clientes porque las empresas productoras ofrecen descuentos por pago en efectivo y por pronto pago, de 1 a 3 días.

La política de hacer sus pagos y sus ventas en efectivo elimina el riesgo de no pago y abre la posibilidad de acceder a descuentos que son transmitidos al cliente creando una situación dónde ambas partes se ven beneficiadas.

6.2. Resumen de los datos financieros más relevantes

Proyecciones contables

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización a través de su línea de importados requiere vender 29'492.698 anualmente para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de 2,5 millones. Las ventas mensuales tienen un valor de 2'636.700 y luego de descontar costos y gastos se obtendrá una perdida de -480.086, el panorama cambia en el mes 11 dada la temporada navideña dónde se obtienen ventas por valor de 22'282.600 dejando una utilidad de 14'692.036. Operar de esta manera es completamente viable dado que los ingresos por el amplio portafolio de productos hacen posible tener la liquidez para soportar este déficit

cercano a los \$ 500.000 pesos.

La inversión inicial es de COP \$ 42'000.000, los egresos pre operativos son 22'608.900 por concepto de valor de la mercancía, los no operativos es el pago anticipado del IVA y el pago de las declaraciones de importación por valor de 6'787.203 lo cual deja un flujo inicial de 12'603.897. El valor del transporte de la importación es de 8'843.373 el cual está diferido en los 12 meses del año por un valor mensual de 719.869, pero que la practica es un gasto pre operativo. El transporte se difirió en los 12 meses del año dado que la venta de los productos deben cubrir el gasto de transporte.

Para el primer mes hay ventas por valor de COP \$ 2'636.700. Los egresos operativos son: materia prima \$ 1'557.150, gastos de venta \$ 21.463, mano de obra variable 38.250, mano de obra fija \$ 429.990, otros costos de producción \$ 61.500, gastos administrativos (valor diferido del transporte) por \$ 819.900 para un total de egresos de \$ 2'928.253 para un flujo neto de - 291.553 que sumado al saldo inicial de 12'603.897 da un flujo neto para el primer mes de \$ 12'312.344. El proyecto presenta su menor superávit en el mes 10 por valor de \$ 9'705.295, este flujo en la practica será diferente dado que el gasto de transporte no se diferirá sino se pagara en su totalidad al inicio.

El Estado de Resultados para el primer mes tiene ingresos por \$ 2'636.700 unos costos de venta por valor de \$ 2'086.890; lo que genera una utilidad bruta de \$549.810. Se tienen gastos administrativos (el gasto diferido de transporte) por valor de \$819.900, gastos de venta por valor de \$21.463; lo que genera una utilidad de \$ - 291.553 a lo que se debe restar un egreso pre operativo de 188.553. para una utilidad antes de impuestos de \$-480.086.

Este comportamiento es el mismo para lo demás meses excepto para el mes 11, a causa de la temporada navideña y de la venta de los dulces para esta temporada, dicho mes tiene ingresos por valor de \$ 22'282.600, costos de venta 6'400.750; lo que genera una utilidad bruta de 15'881.850. Se tienen gastos administrativos (el gasto diferido de transporte) por valor de \$819.900, gastos de venta por valor de \$181.380; lo que genera una utilidad de 14'880.570 a lo que se debe restar un egreso pre operativo de 188.553 para una utilidad antes de impuestos de

\$14'692.036. El mes 12 vuelve a tener el mismo comportamiento del primer mes.

Para llegar a los resultados expuestos en los puntos anteriores se realizaron los siguientes supuestos:

En primer lugar, se determinó la participación de la línea importados en las ventas totales de Provemarks llegando a la conclusión que ésta tendría una participación cercana al 1,7%. Este porcentaje fue calculado en primera instancia, cuando el análisis de éste proyecto se realizó con toda la estructura financiera y física de la empresa. Cuando ese modelo fue presentado al consultor financiero, Jaime Moreno, del centro de emprendimiento fue rechazado y se sugirió un cambio en el análisis del proyecto.

De esta manera se planteó una condición para el análisis financiero, éste sólo debía centrarse en los productos importados; sin incluir el resto de productos de la empresa para no desvirtuar los resultados, teniendo en cuenta que haciéndolo de la forma anterior no se podría determinar si la importación era rentable o no; dado que en esta situación, las utilidades de la empresa estaban aseguradas por otro tipo de ingresos diferentes a la importación de los dulces.

Se asume que este proyecto formará un patrimonio autónomo dentro de la empresa. Esto permitirá determinar si el proyecto es viable en el largo plazo ya que se podrá hacer un seguimiento del estado de resultados anualmente y tomar decisiones estratégicas fundamentadas en dichos estados, teniendo presente que el objetivo del proyecto es abrir una línea de productos importados, no sólo la importación de éstos cuatro tipos de dulces.

Esta inversión fue evaluada como un patrimonio autónomo con un aporte a capital social de 42'000.000 en su totalidad con recursos propios de Provemarks. Este aporte es utilizado en el primer proceso de importación de la nueva línea de negocio.

El flujo de caja para el primer año muestra un saldo final acumulado de \$ 24'302.774 y la recomendación del simulador es reducir la inversión inicial de capital de trabajo porque considera que el valor en caja es excesivo a lo cual se argumenta que el análisis no muestra el

valor exacto de caja dado que el gasto de transporte se difirió en los 12 meses del año y no se incluyó como un gasto pre operativo.

El valor en caja, realizando el pago de transporte inicialmente, será de COP 3,965,473 en el mes pre operativo y tendrá un saldo neto de 4'744.800 el cual es un monto necesario para cubrir imprevistos y tener provisión para cualquier oportunidad de compra que se presente.

El estado de resultados presenta la misma singularidad que el indicador anterior. Al diferir los gastos de transporte mensualmente en el rubro de gastos de administración por valor de \$ 819.900; la utilidad neta de todos los meses es de \$(-480.000) a excepción del mes 11 dónde hay una utilidad neta de \$14'692.036. Sin diferir el gasto de transporte mensualmente, en el primer mes hay una utilidad de \$528.347 esto es igual para todos los meses a excepción del mes 11 donde hay una utilidad neta de \$ 15'700.400.

Bajo los supuestos que se trabajaron la TIR es igual al 38,83%. Esta tasa es elevada porque se tomaron los mejores precios posibles a cobrar. Para los Dum Dum Pops Bulk \$11.900, Dum Dum Pops chupeta \$21.900, Jumbo Sticks \$9.900 y Thank You \$43.900. Estos son los precios que se determinaron para su venta en el escenario actual, pero frente a la subida de los precios gracias a la alta inflación existe la posibilidad de que estos precios deban ser reducidos. El van es igual a \$24.558.289

El análisis presentado se realizó en el escenario de la Tasa Representativa de Mercado de COP \$ 3.240, el nivel más alto según las proyecciones para los años siguientes. Esta es una de las razones por la que los precios de los productos tienen un margen superior al 10% respecto a su costo de ventas. En escenarios dónde la TRM sea de un valor menor, los precios descenderán considerablemente a un valor para los Dum Dum Pops Bulk de \$10.900, para las chupetas Dum Dum Pops de \$20.900, Jumbo Sticks de \$8.900 y las chupetas Thank You \$42.900. Estos nuevos precios no afectarían el margen de utilidad ya que el descenso es proporcional a la Tasa de Cambio de una manera directa.

- Modelo de análisis independiente

Dadas las particularidades de los supuestos para este proyecto se realizó un análisis en Excel con los siguientes supuestos.

La generación de ingresos para el proyecto está determinado por el volumen del ventas proyectado por los precios, los cuales fueron calculados con una única TRM de COP \$ 3.000 dado que las compras se realizan en el mes 1, mes 13 y mes 25, valor que se encuentra dentro del rango esperado para el año 2016. Al precio se recarga el valor del flete y el valor del IVA. El Producto 1 queda con precio de \$13.800 se esperan vender 1200 libras para un total de \$ 16'584.800 y una participación del 28% en las ventas anuales. Producto 2 queda con un precio de \$ 25.404 se esperan vender 480 paquetes para un total de \$12'193.920 lo que representa un 20%. Producto 3 un precio de \$ 11,484 se esperan vender 1980 unidades para un monto de \$22'738.320 lo que representa un 38% de las ventas y Producto 4 un precio de \$52.000 se estiman que se venderán 160 bolsas para un total de \$8'333.440 que representa un 14% de las ventas anuales. Para el primer año se registran ingresos por valor de \$59'830.480.

La evaluación del proyecto se realizó a través de un flujo de caja libre proyectado, este esta dividido en flujo de caja libre por inversión, por operación y por financiación. En la parte de inversión se debe tener en cuenta que no hay inversión en activos fijos, ya que estos es una línea de costos dentro de la empresa y no es necesario la inversión en esta clase de activos, en el flujo de caja por operación se debe tener en cuenta la inversión en activos corrientes como lo son la compra de los inventarios y todos los gastos asociados a la operación: Nomina, Transporte, Norma Técnica e Impuestos. Por ultimo, el flujo por financiación incluye el pago de capital e intereses, pero dentro de los supuestos del modelo se ha dicho que se utilizarán recursos propios, no hay pagos a terceros.

A través de estos flujos de caja libre se realizó el calculo del valor presente neto y de la TIR modificada, esta tasa fue calculada dado que hay tres salidas de efectivo en periodos no continuos sea necesario el calculo de la TIR modificada para evaluar de una mejor forma el proyecto.

El valor presente Neto es igual a \$ 14'314.731 es igual a todos los flujos del proyecto que está proyectado a 36 meses, estos flujos están descontados a una tasa de 12% que es el costo de

capital para el proyecto, este es del 12% porque debe tener en cuenta el porcentaje de deuda a terceros, que en este caso es cero, y el porcentaje de deuda a patrimonio que es del 100%. Se tuvo en cuenta el riesgo de mercado, el costo de patrimonio y un beta operativo que fue tomado de Betas de Damodaran, asociado a la comercialización de alimentos es cercano a 1.

La TIR modificada, que mide la rentabilidad del proyecto, hay que tener en cuenta que los flujos adicionales pueden ser reinvertidos a una tasa de inversión del 6% que es una tasa conservadora cercana al DTF actual. Tiene una TIR anual anual de 13,52%.

Modulo 7 Valoración

7. Análisis de puntos fuertes y débiles

Puntos fuertes

1. Uno de los puntos fuertes es el conocimiento del mercado. La trayectoria de más de 20 años en el sector de comercio por parte de Luis Ernesto Gutiérrez y María Silvia Vigoya son un punto fuerte para la puesta en marcha del proyecto.
2. Las relaciones comerciales ya establecidas con clientes es otro punto a favor, dado que los clientes ya se encuentran segmentados y cada producto esta dirigido a un segmento de clientes específico.
3. La ubicación del punto de venta en la central de abastos es favorable para la venta de los productos, ya que es un sitio de gran afluencia.

Puntos débiles

1. Desconocimiento en el proceso de la importación, esto genera el riesgo de no cumplir con los tramites y condiciones necesarias en el momento de hacer el levantamiento de la mercancía, esto puede generar sobre costos, por el pago de deposito y las sanciones que tuvieren lugar. Para sortear esta debilidad se tiene el acompañamiento del contador, abogado y Michael Torres, profesor de la universidad del Rosario, como consultor externo para este trámite.
2. El hecho de contar con un solo punto de venta
3. Que la estrategia de publicidad y de mercadeo se base en el voz a voz puede hacer que el posicionamiento sea más lento de lo proyectado.

Oportunidades

1. La entrada en vigencia de otros acuerdos comerciales que amplían las posibilidades para traer mercancía de diferentes países.
2. Creación de un nuevo nicho de mercado, el mercado de confetis para niños
3. Establecer un nuevo punto de venta

Amenazas

1. La mercancía de contrabando que entra al país y es vendida por debajo del costo de los productos que si pagan impuestos.
2. La entrada de nuevos competidores, que otras empresas del sector decidan tomar una estrategia similar y empiecen a importar sus propios productos.
3. La actual coyuntura económica internacional que puede hacer que el precio del petróleo y otros commodities caigan, por lo que se esperaría menor ingreso de divisas al país presionando el precio del dólar por encima de las estimaciones.

7.1. Estrategia de desarrollo del proyecto

El punto que genera más incertidumbre es cumplir con todos los requisitos para hacer el proceso de levante de la mercancía de una manera ágil y eficaz, logrando hacer este procedimiento a través de una declaración de importación anticipada, para disminuir el riesgo se cuenta con la asesoría del profesor Michael Torres.

7.2. Aspectos de sostenibilidad y riesgos

Desde hace varios años Colombia ha empezado la apertura de su economía a través de acuerdos comerciales con otros países: Unión Europea, Nicaragua, Cuba, Estados Unidos, Canadá, EFTA, Chile, Mercosur, Caricom, Can, Salvador, Guatemala, Honduras y México. Esta

tendencia no muestra señas de reducirse, sino de acentuarse con la participación de Colombia en la organización Alianza Pacifico y su candidatura a ser miembro de la OCDE. Por otra parte, en este momento se negocian acuerdos con Japón y con Turquía y hay acuerdos suscritos con Panamá, Israel, Costa Rica, Corea y Alianza Pacifico.

Este entorno es favorable para la creación de una línea de productos importados, ya que se podrán obtener productos sin tarifas arancelarias de diferentes países, ampliando el portafolio de productos para la venta, estos acuerdos muestran una posición del Estado Colombiano frente a la apertura económica.

El principal riesgo al que está expuesto cualquier negocio de importación es la tasa de cambio fluctuante, en el contexto económico internacional actual, dónde el precio de las materias primas ha descendido considerablemente, las cuales son la principal fuente de ingresos de divisas a países como Colombia puede generar que la tasa de cambio alcance niveles por encima del rango proyectado. Para minimizar este riesgo se acudirán a instrumentos financieros que permitan cubrirse del riesgo cambiario determinando el precio de compra de las divisas de forma anticipada tales como los forwards y las opciones de compra.

Un riesgo técnico es mal manejo de la mercancía tanto en su transporte como en el almacenamiento causando perdidas por deterioro de la misma para minimizar este riesgo se realizará una inspección al sitio de almacenamiento y se adecuará para el correcto almacenamiento de la misma.

Referencias Bibliográficas

- Barbosa, J. (10 de 08 de 2015). *Grupo Bancolombia*. From file:///C:/Documents%20and%20Settings/david-gutierrez/Mis%20documentos/Presentaciones_Investigaciones_Económicas.pdf
- Bréard, P. F. (01 de 08 de 2015). *Scotiabank Global Banking and Markets*. From http://www.gbm.scotiabank.com/English/bns_econ/latin.pdf?d
- Corabastos. (04 de 2015). Obtenido de Corabastos : http://www.corabastos.com.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=468:corabastos-sera-el-puerto-terrestre-mas-moderno&catid=81:uncategorised&Itemid=185
- Corabastos. (18 de 04 de 2015). *Corabastos*. Obtenido de Corabastos: http://www.corabastos.com.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=468:corabastos-sera-el-puerto-terrestre-mas-moderno&catid=81:uncategorised&Itemid=185
- Dian. (12 de 06 de 2015). *Dian.gov.co*. Obtenido de http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/Preguntas_Cree_2014.html#a1
- Eafit. (12 de 06 de 2015). *Eafit* . Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Boletin%2018%20IVA%20Impuesto%20al%20Valor%20Agregado%20Definitivo.pdf>
- Euromonitor. (08 de 10 de 2015). *Sectorial*. Obtenido de https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=53316:el-buen-desempeno-del-sector-confiteria-y-chocolates-colombiano&catid=40:informes-especiales&Itemid=208
- Fenalco. (18 de 04 de 2015). *Infogr.am*. Obtenido de INFOGRAM: <https://infogr.am/informe-basico-el-ritmo-del-comercio-una-fiesta-con-muchos-integrantes?src=web>
- <http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/publicaciones.php?id=16268>. (s.f.). *Ministerio de Comercio Industria y Turismo*. Recuperado el 26 de 03 de 2015, de <http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/publicaciones.php?id=16268>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (26 de 03 de 2015). *Ministerio de Comercio Industria y Turismo*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/publicaciones.php?id=16268>

Ministerio de Salud y Protección Social. (20 de 05 de 2015). *minsalud.gov.co*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/ASL/cartilla_%20movilidad.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (20 de 05 de 2015). *Minsalud.gov.co*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/ASL/cartilla_%20movilidad.pdf

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (24 de 10 de 2015). *OMPI*. Obtenido de <http://www.wipo.int/patents/es/>

Pablo Bréard, E. C. (01 de 10 de 2015). *ScotiaBank Global Banking and Markets*. From http://www.gbm.scotiabank.com/English/bns_econ/fxout.pdf

Revista de Alimentos. (22 de 06 de 2014). *Revista de Alimentos*. Obtenido de revistaalimentos.com.co: <http://revistaalimentos.com.co/ediciones/ediciones-2014/edicion-40/sector-destacado-18/chocolateria-y-confiteria-las-cifras-del-sector.htm#sthash.tGiuH9z.dpuf>

Superintendencia Industria Comercio. (24 de 10 de 2015). *Superintendencia Industria Comercio*. Obtenido de <http://www.sic.gov.co/drupal/marcas>

WorldBank. (10 de 05 de 2015). *WorldBank*. From <http://www.worldbank.org/en/country/colombia/overview>