UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

DISTRIBUIDORA LA BONANZA S.A.S.

PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO

JAVIER AUGUSTO DOMÍNGUEZ SUÁREZ

BOGOTÁ D.C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

DISTRIBUIDORA LA BONANZA S.A.S.

PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO

JAVIER AUGUSTO DOMÍNGUEZ SUÁREZ

DIEGO CABANZO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C.

2016

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS 5
ÍNDICE DE GRAFICAS 6
GLOSARIO 7
RESUMEN 8
ABSTRACT 9
RESUMEN EJECUTIVO 10
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA 12
1.1. Definición del negocio: 12
1.2. Descripción del equipo emprendedor: 12
1.3. Formación y experiencia: 13
2. MERCADEO 15
2.1. Productos: 15
2.2. Mercado: 18
2.3. Competencia: 24
2.4. Precio: 27
2.5. Distribución: 29
2.6. Promoción: 29
2.7. Proyección de ventas: 31
3. PRODUCCIÓN Y CALIDAD 33
3.1. Producción: 33
3.2. Calidad: 39
3.3. Equipos e infraestructura locativa: 40
3.4. Seguridad en el trabajo y medio ambiente: 43
4. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN 45
4.1. Planificación y programación: 45
4.2. Organización: 47
4.3. Gestión de personal: 49

5. JURÍDICO - TRIBUTARIO 52
5.1. Determinación de la forma jurídica: 52
5.2. Aspectos laborales del emprendedor: 53
5.3. Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores: 54
5.4. Obligaciones tributarias o fiscales: 56
5.5. Permisos, licencias y documentación oficial: 57
6. FINANCIERO 59
6.1. Plan financiero: 59
6.2. Sistema de cobros y pagos: 64
6.3. Resumen de los datos financieros más relevantes: 65
7. VALORACIÓN FINANCIERA 70
7.1. Análisis de puntos fuertes y débiles: 70
7.2. Estrategia de desarrollo del proyecto: 73
7.3. Aspectos de sostenibilidad y riesgos: 74
8. BIBLIOGRAFÍA 75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: *Matriz de Perfil de Competencia* 26
Tabla 2: *Precios por producto* 28
Tabla 3: *Cruce Oferta y Demanda* 32
Tabla 4: *Ingresos Operacionales* 32
Tabla 5: *Costos para el Año 1* 37
Tabla 6: *Gastos de la empresa para el Año 1* 38
Tabla 7: *Inversión Inicial* 43
Tabla 8: *Tabla de Amortización del crédito* 46
Tabla 9: *Cronograma de Constitución de la empresa* 47
Tabla 10: *Salarios mensuales* 51
Tabla 11: *Inversión Inicial* 60
Tabla 12: *Condiciones del crédito* 61
Tabla 13: *Composición Inversión Inicial* 61
Tabla 14: *Cuadro de Demanda de productos* 62
Tabla 15: *Estado de resultados* 63
Tabla 16: *Balance General* 66
Tabla 17: *Valor Presente Neto* 67
Tabla 18: *Variaciones en la inflación* 68
Tabla 19: *Variación en costos* 68
Tabla 20: *Probabilidades para los Escenarios* 68
Tabla 21: *Escenarios de ventas* 69
Tabla 22: *Valor Presente Neto Esperado* 69

ÍNDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1: *Comportamiento ventas minoristas 2012-2013* 21
Gráfica 2: *PIB Colombiano y de comercio* 21
Gráfica 3: *Proyección ventas de comercio minorista* 22
Gráfica 4: *Diagrama de Flujo de Atención al clientes* 35
Gráfica 5: *Organigrama* 47

GLOSARIO

Benchmarking: Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

Canal TAT (Tienda a tienda): Este canal de distribución hace parte de la distribución masiva.

CAPEX: Son las inversiones en activos fijos que se necesitarán para el inicio de la empresa, estas son inversiones en bienes de capital.

Consumidor final: Persona u organización que hace uso efectivo de un determinado producto o servicio y a la que conlleva el suministro de un bien.

Consumo masivo: Se llama consumo masivo, a aquellos productos de alta demanda, que son requeridos por todos los estratos sociales.

CRM (Customer Relationship Management): Es un sistema de Gestión de Relación con los clientes, con el que se define una estrategia de negocio enfocada al cliente.

Flujo de Caja Libre: Se define como el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda (intereses de la deuda + principal de la deuda) de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos (NOF).

Inversión Capital de Trabajo: La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar.

Plan Piloto: El plan piloto es una manera buena de probar las ideas, procesos o prototipos antes de invertir completamente en ellos.

RESUMEN

El emprendimiento es una de las habilidades que desarrolle durante el trascurso de mi carrera universitaria. En el transcurso de mi carrera fueron muchas las ideas, que se daban en miras de poder montar e implementar una empresa. Gracias al Centro de Emprendimiento de la Universidad del Rosario pude consolidar mis ideas enfocándolas en Distribuidora La Bonanza S.A.S. Esta idea surge derivada de los negocios familiares; dado que ellos siempre me inculcaron el comercio como fuente de sustento.

Adicionalmente, la Universidad del Rosario por sus enseñanzas en el transcurso de paso por ella. Gracias a esto pude consolidar mi idea en miras de poder cumplir con un sueño futuro, buscando la generación de empleo y muchas otras cosas. La Distribuidora La Bonanza S.A. se encargará de comercializar productos pertenecientes a las categorías de Alimentos, Aseo Hogar y Cereales.

La razón de ser de la empresa es facilitar a las tiendas y supermercados la compra de productos, gracias a una excelente atención recurrente a cada uno de estos clientes. Inicialmente, se espera tener interacción en el mercado de la ciudad de Chiquinquirá donde se encuentra ubicada la empresa, al igual que las poblaciones cercanas pertenecientes al sur de Santander, oriente de Cundinamarca y occidente de Boyacá.

ABSTRACT

Entrepreneurship is one of the skills that I develop during the course of my university career. In the course of my career, many of the ideas are given in the eyes of the power to start and implement a company. Thanks to the Entrepreneurship Center of the Rosario University, I was able to consolidate my ideas by focusing on "Distribuidora La Bonanza S.A.S.". This idea arises from family businesses; since they always instilled in me trade as a source of livelihood.

Additionally, the Rosario University teaches me in the course of passing through it. Thanks to this, consolidate my idea in order to be able to fulfill a future dream, looking for the generation of employment and many other things. Distribuidora La Bonanza S.A.S. was in charge of marketing the products belonging to the categories of Food, Household Toilet and Cereals.

The reason to starting of the company is to facilitate to the stores and supermarkets the purchase of products, thanks to an excellent attention recurrent to each of these clients. Initially, it is expected to have interaction in the market of the city of Chiquinquirá where the company is located, as well as the nearby towns belonging to the south of Santander, east of Cundinamarca and west of Boyacá.

KEYWORDS:

Entrepreneurship, livelihood.

RESUMEN EJECUTIVO

La idea de negocio de Distribuidora La Bonanza S.A.S. surge a partir de los negocios de mi familia; dado que ellos formaron hace cerca de 20 años un supermercado en la ciudad de Chiquinquirá, Boyacá. Es de allí que se ve la posibilidad de crear una empresa comercializadora de productos pertenecientes a las categorías de Alimentos, Aseo Hogar y Cereales, que tiene como objetivo facilitar a las tiendas y supermercados la compra de productos, gracias a su cercanía a ellos.

La empresa actualmente ha tenido un "Plan Piloto"[1] el cual se desarrolló en el mes de Diciembre del 2014, en la ciudad de Chiquinquirá, Boyacá. En un local que pertenece a la familia, en donde se surtió con diferentes productos. Este plan se desarrolló con éxito durante este periodo, en este tiempo se vendieron alrededor de 41'000.000 de pesos en distintos productos usando para generar las facturas el supermercado familiar. (Anexo 1).

En el 2014, los micros establecimientos como son catalogadas en el DANE, las tiendas de barrio son 22.123 en Colombia, apoyando en gran medida el empleo a nivel nacional. Para nuestro proyecto tendremos un mercado de cerca de 98 tiendas en la ciudad de Chiquinquirá donde se encuentra ubicada la empresa y unos 13 Supermercados, quienes serán de nuestros primeros clientes. Este mercado según cálculos propios usados a partir de los informes y bases de datos del DANE tiene un valor de mercado de 3.913´550.400 pesos anuales.

La competencia de Distribuidora La Bonanza vende productos de otra marca como Scott, Super Blanco, entre otros. Pero La Bonanza generará una excelente prestación de sus servicios en ventas comerciales; dado que cuenta con profesionalismo al momento de vender sus productos, a un muy buen precio y con una gran rapidez de atención a sus pedidos. Esto gracias a que el cliente no debe destinar tiempo, ni esfuerzo a ninguna gestión extra, pues con solo una

[1] Plan Piloto: El plan piloto es una manera buena de probar las ideas, procesos o prototipos antes de invertir completamente en ellos. Desde el punto de vista de investigación, los estudios piloto te ayudarán a practicar tu evaluación y estrategia experimental antes de realizar el experimento completo.

llamada o un mensaje de textos nos encargamos de toda la gestión para que su pedido este a tiempo. Se realizara el montaje de un plan de CRM (Customer Relotionship Management)[2], con el cual se buscará fidelizar a sus futuros clientes. Por medio de un plan de incentivos, teniendo en el primer año cerca de 60 clientes que nos pueden comprar 590.270.121 de pesos.

El equipo emprendedor tiene una vasta experiencia en los temas comerciales; dado que todos los miembros de la familia tienen cerca de 25 años de experiencia en el sector comercial en la ciudad de Chiquinquirá. El gerente, será Javier Augusto Domínguez Suárez, que es Economista y Administrador de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario, con experiencia de 1 año en el área de marketing estratégico. Los otros dos socios actuarán como socios capitalistas y solo serán miembros de la junta directiva.

Para el excelente desarrollo de este proyecto sea presupuestado que la inversión inicial de los socios sea de 53.615.092 de pesos, para todo lo que va relacionado con maquinaria, planta y equipo. Así como un flujo de efectivo de 41.374.649 de pesos para el primer año. Esta inversión se realizará por partes iguales. El camión que se necesita junto a las estibas para poner el local, tendrá un costo de 84.000.000 de pesos; el cual se tratará por medio de un crédito con Bancolombia.

El flujo de caja libre del proyecto es de 507.415.413 de pesos, estos son los flujos futuros traídos a valor presente. Nuestra tasa interna de retorno para este proyecto es del 36.78%. Estos dos indicadores nos demuestran que el proyecto es viable. Además suponiendo que tengamos 60 clientes para el primer año se obtienen unos ingresos de 590.270.121 de pesos, vendiendo en el primer año un total de 142.800 unidades de nuestros 14 productos que tenemos en el portafolio.

[2] CRM (Customer Relationship Management): Es un sistema de Gestión de Relación con los clientes, con el que se define una estrategia de negocio enfocada al cliente, que busca reunir información sobre los clientes para generar relaciones a largo plazo y aumentar así su grado de satisfacción.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Definición del negocio:

El sector en el que se clasificará la actividad económica de mi empresa será en la estipulada por el código CIUU 4631, el cual es Comercio al por mayor de productos alimenticios. Esta empresa se ubicará en la ciudad de Chiquinquirá, Boyacá, pues esta es mi ciudad natal y allí es donde se está presentando la oportunidad de negocio. Esta empresa empezaría para el año 2016, dependiendo del apoyo económico de mis padres para la realización de esta.

La idea de negocio surgió por medio del negocio de mis padres, pues ellos siempre se han dedicado a la comercialización de víveres y otras clases de productos; por medio de los supermercados en la región del Occidente de Boyacá. Es por esto que el comercio surge como una oportunidad clara de negocio en donde se convertirá en mi forma de vida dentro de unos años.

Además he podido evidenciar que las distribuidoras o los mayoristas de la región carecen de cierto tipo de organización empresarial al momento de realizar sus ventas, pues no llegan a todos los clientes que existen en la zona. En algunos casos porque les compran muy poco o simplemente; porque no se dedican a crear esa lealtad de cliente, sino atienden por recibir dinero únicamente.

1.2. Descripción del equipo emprendedor:

El equipo emprendedor está conformado por mi familia. En primer lugar esta mi padre, Santos Agustín Domínguez Sánchez, subgerente de Central de Abarrotes DS S.A., tiene una experiencia de cerca de 36 años en la comercialización y venta de productos en la región mencionada y él será el patrocinador económico del proyecto.

En segundo lugar, mi madre María Eugenia Suárez Torres, Gerente de Central de Abarrotes DS S.A., tiene una experiencia de 20 años en recursos humanos y en ventas al por mayor. Ella será la dedicada en dar asesorías a las decisiones tomadas por mí, en el transcurso de inicio y ejecución del proyecto.

Por último, yo Javier Augusto Domínguez Suárez, quien con la experiencia vivida en mis años de estudio del programa de Economía y de Administración de Negocios Internacionales, así como los conocimientos que he aprendido de los negocios de mi familia en el transcurso de estos años, seré quien ejecute y esté al frente del proyecto cuando este inicie.

Las fortalezas de nuestro equipo es que somos familia y hemos crecido en un entorno comercial y de emprendedores. Esto nos permitió desarrollar aspectos como: la honestidad, la responsabilidad y la seriedad en los negocios. Alimentando nuestro espíritu empresarial enfocado en obtener utilidades y ayudando siempre a la comunidad.

1.3. Formación y experiencia:

Al igual que el punto anterior, empezaremos en primer lugar por nombrar a Santos Agustín Domínguez Sánchez, su formación educativa alcanzo hasta el grado decimo de Bachillerato; dado que desde los 20 años empezó a montar su propia almacén de ventas al por mayor, desde ese momento ha estado involucrado en el ámbito empresarial en la región del occidente de Boyacá.

María Eugenia Suarez Torres tiene estudios bachilleratos finalizados y desde los 19 años se ha encargado de acompañar a mi padre en el transcurso de su vida comercial, primero en las ventas por mayor durante 8 años y luego en ventas al por menor durante 16 años. Actualmente aún se desempeña como Representante Legal de Central de Abarrotes DS S.A.

Yo soy Economista y Administrador de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario, actualmente me desempeño como Analista de Mercadeo en CEMEX Colombia S.A. En esta empresa me desempeñe como practicante de mercadeo desde el 24 de Noviembre del 2014

hasta 22 de Mayo del 2015 y pues empezaré el 01 de Julio del presente año como analista en esta empresa. (Anexo 1)

2. MERCADEO

2.1. Productos:

Distribuidora La Bonanza tendrá la comercialización en sus inicios de los productos de Familia Sancela S.A.; esta es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de aseo personal, para el hogar y las empresas en general, que proporcionan la máxima satisfacción al consumidor.

Después de varias reuniones entre delegadas de Familia Sancela y Santos Domínguez, quienes en las charlas acordaron de palabra, que la distribución de Familia Sancela en Chiquinquirá será entregada a él, cabe recordar que Santos Domínguez hace parte del grupo emprendedor. Entonces el portafolio de productos inicial estará constituido por los siguientes productos:

1. Familia Megarrollo x 4 rollos
2. Familia Grande x 1 rollo
3. Familia Básica x 3 rollos
4. Familia Megarrollo x 12 rollos
5. Familia Megarrollo x 1 rollo
6. Toalla Famitex x 6 unidades
7. Toallas de cocina 2 en 1 rollo
8. Toallas de cocina 3 en 1 rollo
9. Servilleta Familia de Lujo x 40 unidades
10. Servilleta Familia x 450 unidades
11. Servilleta Familia Cafetería x 100 unidades

12. Servilleta Familia normal 2 en 1 x 200 unidades

13. Servilleta Familia cuadrada x 100 unidades

14. Servilleta Familia decorada x 100 unidades

Este portafolio se determinó inicialmente así, a partir de las ventas registradas en nuestro plan piloto de Diciembre de 2014, pues fueron los productos más vendidos del portafolio de Familia Sancela (Anexo 2) con una cifra de 1.426.000 pesos. En esta cifra no se están contando las ventas que se realizaron por medio del supermercado familiar.

La necesidad que se busca resolver es la carencia de posicionamiento de marca de los productos Familia Sancela en la región; dado que actualmente no se cuenta con un distribuidor encargado de vender sus productos en la ciudad de Chiquinquirá. Además, esta distribución la está realizando Distribuciones Pastor Julio Delgado y Cia Ltda., la cual vende con un costo mayor sus productos y no surte a todo el mercado

Dado lo anterior, con la Distribuidora La Bonanza se buscará suplir todo el mercado, que incluye las tiendas y los supermercados de la ciudad de Chiquinquirá; dado que esta es la zona que se tiene contratada de palabra con la empresa Familia Sancela. Si luego de unos meses se logra posicionar mejor la distribuidora se buscará incluir otros productos los cuales no afecten la negociación con alguna de las empresas con las que se cuente un contrato.

En este momento, no tenemos ninguna competencia directa en el canal de distribución TAT[3]; dado que la empresa Kimberly Clark[4], no presenta ningún tipo de distribución en esta zona para

[3] Canal TAT (Tienda a tienda): Este canal de distribución hace parte de la distribución masiva. Este canal es de preferencia por el distribuidor latinoamericano; dado que le permite llegar a muchos más sitios a donde el canal tradicional no los lleva.

[4] Kimberly Clark, es una transnacional líder en la fabricación de productos de higiene. En Colombia tiene dos divisiones de negocio el consumo masivo y la división institucional Kimberly Clark Professional, que cuenta con sistemas para el aseo, la higiene y la seguridad de las personas en su lugar de trabajo.

las tiendas. Sin embargo, con los supermercados si encontramos competencia como lo es Kimberly Clark, Pastor Julio Delgado[5], entre otras empresas.

De estos competidores existentes en el mercado, nos diferenciamos en que por ubicación nuestra bodega estará más cerca a nuestros clientes y podremos atenderlos de una manera más rápida. Por otro lado, Kimberly Clark y Pastor Julio Delgado, tienen sus bodegas en la ciudad de Bogotá y Bucaramanga respectivamente; lo que demora la atención de estos clientes y pues no atienden a todos los supermercados y tiendas. Adicional con la implementación del plan CRM se buscará que el crecimiento en las ventas nuestras aumente en un 30%, luego de la ejecución de este modelo.

Se buscará contactar con otras distribuciones para poder introducirlas en nuestro portafolio de productos, en los meses siguientes a nuestro inicio. Por el momento, se ha hablado con la empresa, Productos Alimenticios La Antigua[6] (Anexo 3); que es una Pyme de la región que busca ampliar su cobertura de mercado, pero no cuenta con los recursos, es aquí donde La Bonanza puede prestar este servicio, por medio de sus camiones.

Por otro lado, se ha pensado en realizar maquila de los cereales para el desayuno, en este producto hay un gran avance, pues ya se tiene elaborado un diseño del empaque y no lo maquilaría Productos Alimenticios La Antigua, el nombre del producto sería: Hojuelas Paquito (Anexo 3). Así como poder comercializar productos que no se encuentren en la zona pero que permitan obtener una utilidad cercana al 10% cada uno de estos productos.

[5] Pastor Julio Delgado y Cia Ltda.: Es una empresas que cuenta con un portafolio de productos de consumo popular de excelente calidad, por eso dentro de nuestros principales proveedores, figuran: Procter & Gamble Colombia, Productos Familia S.A., entre otros.

[6] Productos Alimenticios La Antigua: Es una compañía especializada en la producción de productos derivados del cacao, además de la fabricación de chocolate conocido como "chucula" Esta pyme cuenta con 13 operarios que hacen posible el proceso productivo desde actividades básicas como mantener aseada el área de trabajo hasta el manejo de las finanzas, dirección empacamiento y distribución. Para la preparación de sus productos la empresa cuenta con la maquinaria suficiente para abastecer la demanda, posee una molienda, triturador y empacadora que trabajan bajo reglamento de calidad.

2.2. Mercado:

La empresa tendrá un alcance comercial inicialmente en la ciudad de Chiquinquirá, Boyacá; que es una ciudad perteneciente al departamento de Boyacá. A su vez, es la capital de la provincia del Occidente de Boyacá, cuanto con alrededor de 68.200 habitantes en el área urbana según las cifras encontradas en la página web de la Alcaldía municipal. También, es una ciudad que se caracteriza por su amplio turismo proveniente de la fe católica, gracias a que allí existe la Basílica de la Virgen de Chiquinquirá.

Luego de 2 años adelantando la función de distribución en Chiquinquirá, nos expandiremos al mercado de la Provincia de Occidente de Boyacá, este mercado es atractivo; dado que se encuentran cerca de 13 municipios. Así como municipios cercanos a Chiquinquirá, que no están dentro de Boyacá, como: Simijaca, Susa, Ubaté, Barbosa, Moniquira, Puente Nacional, entre otros. Estos municipios nos podrían aportar cerca de 8.112 unidades de negocio nuevas de las cuales cerca del 59% son pequeñas y medianas empresas, según el Censo del DANE de 2005.

La segmentación de nuestros clientes la determinamos a través de la variable del tamaño de la empresa, catalogada de la siguiente manera:

- ✓ Categoría 1: Empresas del sector que presenten ingresos inferiores a 100 millones o con 1 a 5 personas ocupadas. (Microestablecimientos o tiendas de barrio). Estas tiendas deben de estar situadas en el perímetro urbano de Chiquinquirá. Adicionalmente se debe formalizar de una manera más concreta la relación con el tendero; dado que él tiende con facilidad a irse hacia otro proveedor por cuestiones de precio, atención, entre otras.

  Ellos también deben cumplir con un pago a contra entrega para los productos que soliciten de nuestro portafolio; dado que el manejo del crédito con ellos puede ser un riesgo financiero alto en caso de darles crédito.

- ✓ Categoría 2: Empresas del sector comercio, que presenten ingresos superiores a 100 millones o con más de 5 personas ocupadas. (Establecimientos o supermercados). Estos deberán estar establecidos en Chiquinquirá; si llegan a tener sucursales se le deberá vender directamente a la casa matriz, si esta en Chiquinquirá podríamos nosotros. De lo contrario esta venta la debería realizar la empresa que tiene la distribución donde se encuentra la casa matriz.

  Estos clientes podrán contar con un crédito en nuestro portafolio de productos no superior a 30 días, pero para poder ser beneficiado con esto deberá demostrar ciertos requerimientos ante la empresa, como su historial de pagos realizados para estos productos, los estados financieros de la empresa y la firma de un pagaré por un valor establecido entre ambas partes. Si la persona cumple con todo esto también se le podrá asignar un descuento cercano al 5% sobre el valor antes de IVA.

Esta división la utilizamos a partir de estudios del DANE con colaboración en la Encuesta Anual de Comercio (EAC) 2013[7], en los cuales nos dicen que el 96% de 595.287 empresas a nivel nacional cuentan entre 1 y 10 empleados, es por esto que elegimos este ser nuestro foco de ventas; pues es el mercado más representativo, que tenemos con cerca de 8 billones de pesos para el año 2005. Es por esto que este mercado nos interesa tanto; dado que es un mercado al cual se puede ingresar obteniendo gran utilidad.

En estos dos segmentos de mercado intervienen ciertas personas, en los micro establecimientos o tiendas de barrio, intervienen los siguientes:

1. Comprador: El comprador será el propietario de la tienda, quien es la persona con los conocimientos sobre sus clientes. A su vez, es la persona más importante al momento de compra pues de cierta manera influye sobre la decisión de compra del consumidor final.

[7] La Encuesta Anual de Comercio (EAC) 2013 recolectó información de un total de 6.429 fuentes, que representaron a las empresas con ventas anuales de 2013 iguales o superiores a $2.990 millones o con 20 o más personas ocupadas del sector.

2. Consumidor: Es el que llamamos consumidor final[8], él es quien se acerca a la tienda para poder comprar los productos que necesita para el día a día u ocasionalmente. Este cliente es el que se debe sentir ha traído por la forma de venta de nuestro comprador.

3. Influenciador: En este caso varias personas dentro del negocio, pueden tomar este rol como: la familia del propietario, los amigos, la televisión, entre otros. Estos se deben de buscar siempre a tener cercanos a la empresa y motivados. Eso se puede resolver mediante la implementación del CRM; puesto que ellos serán los que influenciarán al propietario a que aumente sus ventas para poder canjear un obsequio con cierta cantidad de puntos.

En nuestra segunda categoría, los establecimientos o supermercados, intervienen las siguientes personas:

1. Comprador: En este caso sería el gerente del supermercado o el encargado de los inventarios en decidir, como se desarrollará el pedido. Para esto él se va a basar en su inventario o en la rotación que ha tenido el producto.

2. Consumidor: Él será la parte más importante en nuestro caso, es por esto que se debe buscar influenciar de la mejor manera posible, para este caso el CRM, juega nuevamente un valor supremamente importante; dado que por medio de este, el comprador puede adquirir premios que puede ser rifados o sirvan para promocionales para nuestros productos.

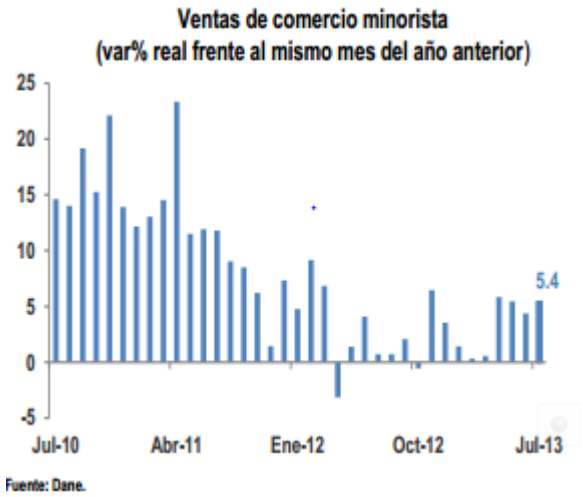
3. Influenciador: Se podría decir en términos generales que existe en menor medida, pues las personas que realizan estos procesos de compra, se basan sobre variables cuantitativas y pocas veces en variables cualitativas.

En Colombia se está recuperando el consumo de los hogares desde el 2013 cuando registro en el primer semestre un crecimiento real del 4.0%; igualmente el crecimiento del sector comercio

[8] Consumidor final: Persona u organización que hace uso efectivo de un determinado producto o servicio y a la que conlleva el suministro de un bien. Se trata de los consumidores a los que se dirigen los anunciantes en sus campañas publicitarias de medios masivos.

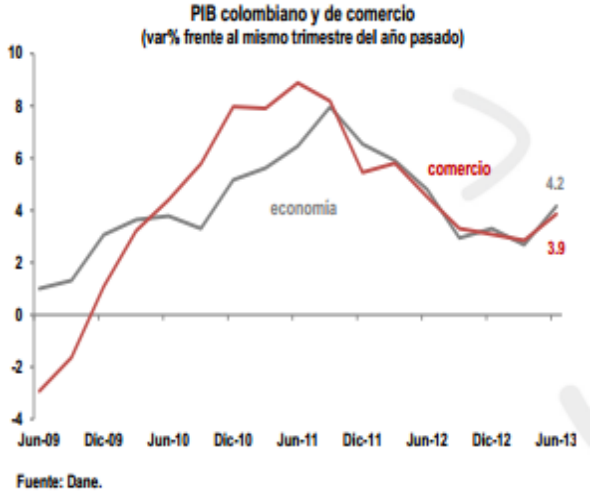
fue de 3.9%. Para justificar más la mejoría del consumo de los hogares se debe mirar el crecimiento de las ventas por mayor y al por menor cuando fue superior al 5.0% real anual.

Gráfica 1: *Comportamiento ventas minoristas 2012-2013*



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Gráfica 2: *PIB Colombiano y de comercio*



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Los alimentos fueron la mayor contribución (0.77), al crecimiento de las ventas minoristas durante primer semestre del 2013. En relación a lo anterior se proyectan recuperaciones en ventas para el 2014 sustentado en la mayor actividad económica en general y el impacto de las tasas de interés, presumiendo un incremento del 5.6% real en ventas.**Fuente especificada no válida.**

Gráfica 3: *Proyección ventas de comercio minorista*

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y Davivienda.

El comportamiento que tiene el comercio por medio de cadenas de supermercados y demás, reporto un aumento en la dinámica de ventas puesto que su crecimiento fue del 9.3% real anual crecimiento que ha superado a los del comercio en general.**Fuente especificada no válida.** Esto evidencia que las mejorías que ha tenido la economía en los últimos años incentivan la creación de empresa con la misión de la comercialización al por mayor y al por menor por canales de venta como: hipermercados, distribuidoras y grandes almacenes.

Por consiguiente confecamaras sustenta que el comercio al por mayor y al por menor en Colombia ha tenido un incremento representativo en el presente año; justificado en la creación de empresas, ya que en el primer trimestre del año se crearon 86.980 empresas. El comercio al por mayor y al por menor fue el sector de mayor crecimiento con un 40% a diferencia de los servicios de alojamiento, industrias manufactureras, la construcción, entre otros.

El crecimiento por sectores se puede evidenciar en Bogotá con 21.840 empresas, Antioquia con 10.079, Valle del Cauca con 7.645, Santander con 5.253 y Cundinamarca con 4.717. Estos

datos crean expectativas macroeconómicas y legales a nivel nacional por el buen comienzo que tuvo la economía colombiana este año, según Julián Domínguez Rivera presidente de confecamaras:

> "Colombia empieza bien el 2014, gracias al buen desempeño de la economía nacional, que permite suponer que la meta de crecimiento del 4,5% propuesta podrá ser alcanzada. Es necesario seguir redoblando esfuerzos tanto el Gobierno Nacional como el sector privado para continuar con esta buena dinámica y velar porque se traduzca en nuevos puestos de trabajo formales para los colombianos"**Fuente especificada no válida.**.

La tendencia de nuestro mercado se puede definir como un mercado de consumo masivo[9]; dado que nuestro catálogo de productos se encuentra catalogados en estos productos, pues son de primera necesidad y salubridad. Según el DANE, el crecimiento de este sector fue del 15% entre 2013 y 2012, para noviembre del 2014 fueron de 8,4% en este sector. Con respecto al crecimiento en los artículos de Aseo Hogar que son nuestros productos se presentó un crecimiento del 10,6%, según cifras del DANE.

Por otro lado, nuestra dimensión de mercado será inicialmente solo Chiquinquirá, pues tiene cerca de 65,8% de unidades de negocio dedicadas al comercio, en estos establecimientos se ocupan entre 1 y 10 empleados; los cuales obtienen un salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV), según cifras del DANE para el 2005. La mayor parte de personas que habitan la ciudad de Chiquinquirá, se dedican a tipos de labores como: vendedor, bodeguero, cajero, promotor, entre otras. Estas serían las personas que comprarían a cada uno de nuestros clientes, lo que hace el mercado atractivo, pues muy pocas de estas personas se desplazan hacia otras ciudades a comprar su mercado mensualmente.

[9] Consumo masivo: Se llama consumo masivo, a aquellos productos de alta demanda, que son requeridos por todos los estratos sociales. La producción de estos elementos motiva una alta competencia de las empresas por la captación de la clientela, ofreciendo cada una alternativas que las hace diferenciales, en calidad, precio o agregados.

Siendo esto así ya sabemos que nuestro mercado inicial se centrará en la ciudad de Chiquinquirá, pero el volumen de este mercado es una cifra difícil de cuantificar; dado que no existe un reporte dado por una entidad gubernamental sobre cuáles son las ventas o el crecimiento del mercado de consumo masivo en la ciudad. Por esto tomando como base las ventas realizadas por nuestra empresa en el plan piloto de 41’581.503 pesos para los 51 clientes iniciales, sacando un promedio de ventas tendríamos que cada uno de estos clientes nos compró en el mes de Diciembre 815.323 pesos.

Esto para solo 51 clientes de tiendas pero si logramos suplir las 400 tiendas con un promedio de ventas igual al del mes de Diciembre del 2014, se venderían 326´129.200 pesos en solo un mes. En el año tendríamos ventas de 3.913´550.400 pesos, suponiendo ese mismo promedio de ventas para los 12 meses. Pero podemos estar afectando mucho la variable de crecimiento de esta categoría así que se podría dejar en 1.500´000.000 de pesos anuales, para poder tener cálculos un poco más exactos; dado que el consumo en las tiendas no es el mismo en todos los meses.

Por otro lado, en los supermercados podría tomar cifras de las compras anuales que hace el negocio de mi familia a la empresa de Familia Sancela S.A.; pues en cierta forma La Bonanza la remplazaría en su funcionalidad de atender este tipo de supermercados. La cifra anual de compras es de 350.000.000 de pesos, para los productos de Familia Sancela S.A.

2.3. Competencia:

En la región en donde se encuentra Distribuidora La Bonanza S.A.S. se encontró que el único competidor directo es Ibáñez Castilla Distribuciones S.A., una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo. Esta empresa se encuentra ubicada en Girón, Santander. Adicional a esta encontramos empresas que ofrecen productos sustitutos entre ellos están:

- ✓ Cooperativa de distribuidores de Boyacá Ltda; la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Duitama, Boyacá. Esta empresa se enfoca en la distribución y

comercialización de productos pertenecientes a las categorías de víveres, bebidas y tabacos.

- ✓ Productos Hernández y Hernández todo para el aseo Ltda. Esta empresa también se encuentra establecida en la ciudad de Duitama y su enfoque principal se encuentra en la comercialización de productos de Aseo Hogar y personal.

- ✓ Distribuidora de productos masivos Ltda. Esta se encuentra ubicada en Tunja, Boyacá y se dedica a la comercialización y distribución de productos pertenecientes a las categorías víveres y aseo hogar.

- ✓ Productos alimenticios camy Ltda. Es una empresa que está establecida en la ciudad de Tunja, vende productos en su mayoría enfocadas a la categoría de alimentos, pero también cuenta con productos de Aseo Hogar, entre otros.

- ✓ Productos alimenticios la cabaña Ltda. Se encuentra ubicado en la ciudad de Tunja y se dedica a las ventas por mayo desde su casa matriz, vende productos de la categoría alimentos y aseo hogar.

- ✓ Distribuidora La Bodeguita; ubicada en Ramiriqui, Boyacá. Es una empresa dedicada a la comercialización de gran cantidad de productos entre los que se destacan están: Chocolates, papeles higiénicos, productos de Quala, tabacos y bebidas gaseosas.

- ✓ Grupo Surtí S.A.S. Es una empresa de origen familiar dedicada a la distribución masiva de productos alrededor de Colombia, en donde inicialmente se encontraba como dsitribuidor directo de Unilever, pero al paso del tiempo ha ido tomando más productos para fortalecer su portafolio de servicios, algunos de estos son: Colgate, Quala, Kimberly-Clark, entre otros.

Para poder desarrollar una estrategia enfocada en confrontar estos competidores que podemos llegar a tener en un corto y mediano plazo. Hemos decidido desarrollar una matriz del perfil de competencia, en la cual se califica de 1 a 5 varios ítems entre los que podemos destacar, precio, calidad, entrega oportuna, innovación, diferenciación, ubicación, productos, entre otros.

La calificación de esta respuesta se hizo mediante preguntas verbales a clientes de las empresas en cuestión. Por el lado, de La Bonanza se miró cuáles serían nuestros puntos a favor y se le dio la respectiva calificación.

Tabla 1: *Matriz de Perfil de Competencia*

Factor Critico de Éxito	Ponderación	Distribuidora La Bonanza		Ibañez Castilla		Distribuidora La Bodeguita		Grupo Surti S.A.S.	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Precio	15%	4	0,6	4	0,6	3	0,5	4	0,6
Calidad	8%	4	0,3	3	0,2	4	0,3	3	0,2
Entregas Oportunas	10%	5	0,5	3	0,3	5	0,5	4	0,4
Condiciones Comerciales	5%	2	0,1	2	0,1	5	0,3	1	0,1
Vigencia Ofertas	8%	4	0,3	3	0,2	3	0,2	3	0,2
Innovación	10%	4	0,4	2	0,2	3	0,3	1	0,1
Diferenciación	8%	2	0,2	1	0,1	3	0,2	3	0,2
Distribución	8%	3	0,2	3	0,2	1	0,1	4	0,3
Ubicación	8%	5	0,4	1	0,1	5	0,4	4	0,3
Productos	8%	1	0,1	5	0,4	1	0,1	4	0,3
CRM	6%	3	0,2	3	0,2	2	0,1	4	0,2
Clientes Objetivos	6%	4	0,2	2	0,1	3	0,2	2	0,1
Total	**100%**		**3,5**		**2,8**		**3,2**		**3,2**

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la Matriz de Perfil de Competencia (MPC) y con base en la calificación de la misma; se puede decir que dentro del mercado de las distribuidoras y comercializadoras de productos entre las que nos encontramos. Se puede evidenciar que los ítems que toman mayor relevancia son el Precio, las entregas oportunas y la innovación; dado que son los aspectos que los clientes consideran son más necesarios para el buen desarrollo de sus empresas o microempresas. En estos factores La Bonanza se caracteriza se cataloga entre las primeras. Sin embargo, esto deberá estar sustentado al momento de iniciar las operaciones pues se debe reflejar en una mejor calidad.

De esta matriz también pudimos obtener, que las cuatro empresas consultadas no tengan ninguna falla conjunta. A partir de esto se puede mostrar que nuestra empresa puede usar estudios de Benchmarking[10] sobre la competencia o sobre otras empresas; para poder captar las mejores prácticas usadas por estas. Buscando obtener un desarrollo productivo sobre cada una de

[10] Benchmarking: Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

las variables mencionadas anteriormente, pues en muchas ocasiones de los demás sectores económicos se pueden aprender mejores resultado que se apliquen con gran facilidad en nuestra empresa.

En conclusión, La Bonanza debe buscar fortalecer y mejorar dependiendo el desarrollo de la empresa en sus inicios, cada uno de los ítems tomados anteriormente; puesto que esto le permitirá crear unas barreras de entrada y una ventaja competitiva sobre las demás empresas del sector y de la región.

2.4. Precio:

Para los cálculos de nuestro precio se tomaron los costos, así como las proyecciones de ventas para un mes y poder calcular así los precios y el margen de ganancia de cada uno de los productos. Algunos costos que se tuvo en cuenta fueron son los descritos a continuación:

- ✓ Salarios Incluye Obligaciones de cada uno de ellos entre estos encontramos al Conductor Camión, Auxiliar Camión y Bodeguero la sumatoria de estos para el primer mes sería de 2.500.000 de pesos.
- ✓ Mantenimiento Maquinaria y Equipo, en las cuales se encuentran los mantenimientos que requerirán los computadores, el camión entre otros, que serían anualmente de 7.000.000 de pesos.
- ✓ Arriendo Bodega, este sería de 1.200.000 pesos mensuales.
- ✓ Materiales usados en la bodega sería de 29.000 pesos mensuales.
- ✓ Combustible, este sería de 1.500.000 pesos su costo mensual para el camión que se tendría.
- ✓ Productos, en este momento se tienen 14 productos los cuales tienen distintos precios de compra pero en general varían anualmente estos 14 tendrían un costo de 44.515 pesos. Sin embargo se buscará mantener siempre un stock de estos productos

anualmente de 100 unidades por cada una de estas referencias la cual valdría 448.712.128 pesos anuales para los 14 productos.

En base a estos costos se buscó implementar una estrategia, para la fijación del precio. Sin embargo, esto también debe de ser validado por los precios que existen en el mercado. Así que antes de empezar a implementar la empresa se debe realizar una pequeña investigación de mercado enfocada en conocer el precio con el cual las demás empresas, trabajan, pues si no se conoce se puede incurrir en un dilema de salir con un precio muy alta, que no permita realizar ventas o en caso contrario, que dañe el sistema con el cual se ha venido comportando el mercado.

Por el momento, el margen de ganancia con el que se realizaron los respectivos cálculos del presente proyecto es del 30%, este se determinó de la sumatorio de los costos mensuales y de la proyección de ventas para cada uno de los respectivos productos.

En el siguiente cuadro se puede ver el precio al cual se fijaron los precios para cada uno de nuestros productos representativos:

Tabla 2: *Precios por producto*

Concepto	Valor Venta
Familia Megarollo *4	$ 5.447
Familia Grande *1	$ 899
Familia Mega Rollo	$ 1.345
Familia Servilleta De Lujo*40	$ 2.471
Familia Basica *3Roll	$ 3.732
Familia Servilleta *450 Prom	$ 2.471
Familia Cafeteria *100	$ 1.664
Familia Cocina 2 En 1	$ 4.942
Familia Toalla Famitex *6	$ 6.304
Familia Cocina 3 En 1	$ 6.606
Familia Megarrollo *12R	$ 13.969
Familia Serv Normal 2 En 1*200	$ 4.034
Familia Cuadrada*100	$ 1.614
Familia Decorada *100	$ 2.370

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel “Distribuidora La Bonanza S.A.S.”

2.5. Distribución:

La estrategia que hemos decidido para nuestro producto va enfocada en ser intensiva; dado que la empresa buscará el mayor número de clientes posible, asegurando así una cobertura máxima del área de Chiquinquirá. El objetivo principal de esta estrategia es exponer elevadamente la marca de nuestro portafolio de productos, buscando que esto permita maximizar la demanda de nuestros productos en los sitios donde no están estos.

Las acciones que se tomarán para la distribución son las siguientes:

- ✓ Dividir la ciudad en 5 áreas específicas, las cuales se buscará poder atender un día a la semana, para estas se llevará un stock de mercancías específico, el cual servirá para poder llevar a todos los clientes la mercancía que necesiten.
- ✓ Se implementarán campañas de acompañamiento a cada uno de nuestros clientes con el fin de poder mostrarles que la distribuidora solo quiere que tengan un stock bajo y no llenarlos de nuestros productos, pues esto afectaría sus finanzas.
- ✓ Reabastecer diariamente el carro distribuidor para que este pueda hacer su ruta sin ningún problema, pues si pierde tiempo reabasteciéndose dejaría de atender clientes.

El canal de distribución del que nuestra empresa hace parte es un canal directo largo; dado que la empresa productora nos enviaría los productos, nosotros seríamos los distribuidores, de ahí se lo enviaríamos a los detallistas (Supermercados, Tiendas) y ellos finalmente al consumidor final.

2.6. Promoción:

La promoción que se realizaría en este proyecto estaría enfocada en tomar decisiones enfocándonos en dos líneas el mercado ATL (Above the line) y el BTL (Below the line); cada una de estas con una sola finalidad la cual es enfocarse en el cliente, cabe resaltar que este es distinto al consumidor final. Para estas dos líneas se cuenta con un presupuesto de 10.000.000

millones de pesos anuales, el cual se divide en 2.000.000 millones anuales para la estrategia de ATL y el restante al BTL.

En las campañas que realizaremos en ATL (Above the line) se buscará promocionar por medio del uso de cuñas radiales en emisoras como Furatena y Reina de Colombia; estas tienen un costo de 120.000 pesos, según cuñas realizadas anteriormente por uno de los socios de la empresa tienen. Estas son de carácter mensual y se tendrán que realizar durante los 3 primeros meses. Por el lado de periódicos locales como el Extra o el Boyacá 7 días. Se buscará pautar luego de 6 meses de funcionamiento; dado que es mejor luego de que la gente sepa que existimos nos empiecen a recordar.

Reforzar los tres primeros meses con flyers o brochures de nuestros productos, estos se repartirán por toda la ciudad a cada uno de los clientes objetivos; puesto que ellos son las personas que en cierto momento nos harán la compra entonces son los que nos deben de conocer. Esto podría tener un costo de desarrollo del flyer e impresión de cerca de los 500.000 pesos para los 3 meses, tomando unos 5000 flyers. La demás parte del presupuesto será destinada dependiendo de la necesidad que se vea 6 meses después del inicio de operación de la empresa.

Por el lado del mercado BTL, se buscará poner en funcionamiento un plan de CRM (Customer Relationship Management); el cual está enfocado en fidelizar a cada uno de nuestro cliente, por medio de la asignación de puntos aspiracionales. Esto consiste en que por medio de puntos las personas pueden alcanzar a redimir ciertos productos, productos que pertenecen a nuestro portafolio.

Estos productos serían los que el cliente quisiera tener para poder tener una mayor cantidad de productos a un menor costo, en resumidas cuentas es bonificarle al cliente nuestros productos pero que el sienta que los adquiere por medio de un sistema de puntos. Esto tendría un presupuesto de 7.000.000 anuales. Sin embargo esta cifra se debe de validar bien antes de la ejecución del programa, así como el sistema que se desea implementar para la empresa.

2.7. Proyección de ventas:

Para hacer las proyecciones de las ventas se realizó primero una proyección de la oferta y la demanda. En primer lugar se tomó para proyectar la demanda un Modelo ARIMA[11] este nos ayudó a pronosticar el crecimiento de la demanda de nuestro portafolio de productos. Este modelo estaba integrado por las siguientes variables:

- ✓ Fuerza de ventas. Estos son la influencia que tiene cada uno de los vendedores de nuestra organización al momento de realizar una transacción comercial.
- ✓ PIB Comercio. Este es el dato del producto interno bruto de Colombia en el ámbito comercial que servirá en cierta forma a explicar la variable dependiente que sería la demanda.
- ✓ Encuesta Mensual Comercio al por Menor. Esta será realizada por medio de nuestro propio vendedor, que seré yo en la empresa. La funcionalidad de esta es buscar determinar percibir la demanda de nuestro producto.
- ✓ Micro establecimientos. Esta será la cantidad de micro establecimientos que hay en Colombia y en la región de ventas de la empresa.
- ✓ Crecimiento Población. Es el crecimiento de la tasa de natalidad de las personas habitantes de la ciudad de Chiquinquirá, Boyacá.
- ✓ Elasticidad Precio. Esta determina la variación de las cantidades ante variaciones en los precios de nuestros productos.

[11] Modelo ARIMA: Son modelos que están integrados por términos Auto regresivos, así como de Promedio móvil. Un modelo Auto regresivo es si la variable endógena de un período t es explicada por las observaciones de ella misma correspondientes a períodos anteriores añadiéndose, como en los modelos estructurales, un término de error. También, está compuesto por un Modelo de medias móviles, que explica el valor de una determinada variable en un período t en función de un término independiente y una sucesión de errores correspondientes a períodos precedentes, ponderados convenientemente.

Por último, estas variables buscarán explicar el crecimiento de la demanda de nuestros productos. Luego de ajustar el correlograma de residuales de nuestro modelo ARIMA de auto regresivos de Orden 1 y de Promedio Móvil de orden 1, se obtuvo que la tasa de crecimiento de la demanda sea de 9,85% anual. A partir del año 2 se tomará este crecimiento en la población demanda o nuestros clientes. Para el año 1 se buscará tener al finalizar 60 clientes, 142.800 unidades vendidas y todo esto con un camión con capacidad de atender 140 clientes.

En el cruce entre la oferta y la demanda de productos se determinó que el total de productos comprados por cada uno de nuestros clientes es de 140 unidades dentro de los 14 productos y suponiendo que nuestro portafolio no varié en 10 años. En el primer año habría una demanda total de 10.200 unidades de los productos. Esto se podrá ver en el anexo de Excel de Distribuidora La Bonanza en la hoja de Proyección de oferta y demanda.

Tabla 3: *Cruce Oferta y Demanda*

Cruce Oferta y Demanda	Año 1-5	Año 6-10
Número de Productos Portafolio	14	14
Cantidad Estimada de productos comprado por clientes	170	250

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

Finalmente con esta información podemos proyectar nuestras ventas, que están determinados por medio de una multiplicación entre nuestros productos proyectados en la demanda de estos y los precios establecidos para el primer año, que serán los mismos para todos los meses.

En general para el primer año se obtendrá un proyectado de ventas de 590.270.121 de pesos, con un promedio mensual de ventas de 49.189.177 de pesos. Estos se pueden encontrar en el Anexo del Excel de Distribuidora La Bonanza S.A. en la hoja del Estado de Resultados.

Tabla 4: *Ingresos Operacionales*

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos Operacionales	$ 590.270.121	$ 671.754.550	$ 764.487.579

Fuente: Elaboración propia, consultor Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

3. PRODUCCIÓN Y CALIDAD

3.1. Producción:

Las actividades necesarias para poner nuestro portafolio de productos en manos de los clientes están enfocadas netamente en el cumplimiento de la promesa de valor que se les está dando a los clientes. Es por esto que nuestro portafolio de servicios está enfocado en desarrollar una manera más fácil de prestar un servicio como:

Implementar un plan de CRM que permita el desarrollo de un programa de fidelización de los clientes; con el fin de que ellos se sientan más atraídos hacia nuestra marca. Para este plan se deberá hacer un cálculo del valor de punto y asignarlo respectivamente a cada uno de los segmentos de clientes que tendremos. En nuestro caso sería a los tenderos y a los almacenes.

Esta conclusión la sacamos a partir de que a las personas de este tipo de mercados siempre les gusta pedir una bonificación o un descuento. Luego de varias visitas de campo, nos dimos cuenta que al poderles entregar un programa aspiracional, en el que puedan redimir un tipo de productos que ellos desean se fidelizan mejor que si se les da la bonificación en producto o el descuento. Pues es un factor diferenciador frente a todo el mercado.

El diagrama de flujo de proceso de la entrega de nuestro producto esta descrito por los siguientes pasos:

- Ingreso de la mercancía a la bodega: Se hace el respectivo ingreso de nuestros productos a la bodega que tenemos para hacer su respectiva contabilidad y cargue de inventario. Este proceso puede durar cerca de dos días.

- Salida del camión con la respectiva ruta de distribución: En solo un día se espera que el camión atienda unos 20 tenderos. Sin embargo, inicialmente irá a donde los clientes que tenemos ya fijos.

- Solicitud del pedido: En algunas ocasiones este se podrá hacer bajo un mensaje de texto antes de llegar el camión o por medio de una llamada. En caso de que no se atenderá directamente en el punto de venta.

- Alistar y descargar el pedido: En este proceso se ubican los productos que el cliente requiere y posterior a esto nos disponemos a entregárselos.

- Entrega pedido y revisión del cliente: Se le entrega el pedido al cliente, para que el pueda revisar que todos los productos vienen en buen estado.

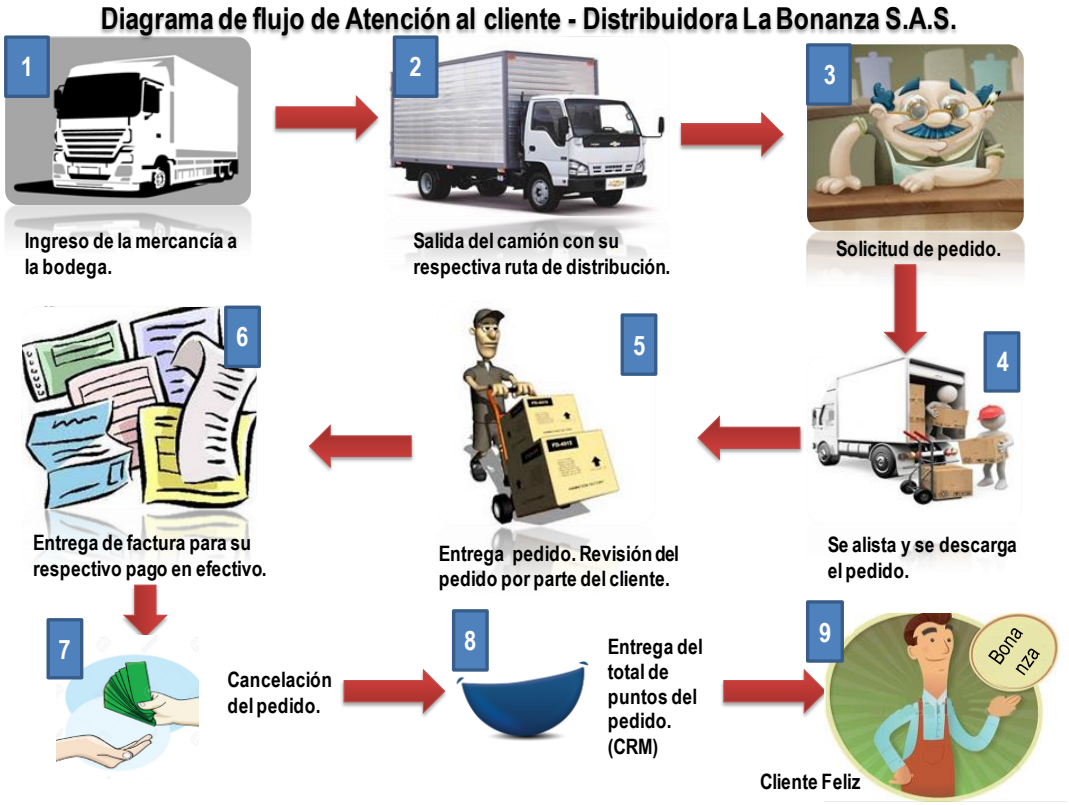
- Entrega factura: Se revisa que la factura venga con los estatutos legales necesarios, así como la descripción del producto, precio y cantidad; con el fin de que el cliente se sienta satisfecho del pago de esta.

- Cancelación del pedido: En ese momento el gerente quien actuará como vendedor será quien reciba el dinero para su posterior consignación.

- Entrega de puntos acumulados: A partir de la factura se hace un cálculo de puntos el cual se le entrega al cliente en un papel para que los lleve en sus cuentas. Estos puntos se ingresarán al sistema por parte del gerente.

- Cliente Feliz: El cliente se siente a gusto por el servicio entregado.

Gráfica 4: *Diagrama de Flujo de Atención al clientes*



Fuente: Elaboración propia.

En general el proceso tendría una duración para el punto 1 de dos días. Los puntos 2 al 9 puede tardar cerca de 40 minutos por cliente, todo dependiendo del pedido, que ellos necesiten. Esto es para el segmento de tenderos, si es segmento supermercados puede tardar 4 días en la atención de los requerimientos de este sector.

Para la prestación de nuestro servicio será de gran utilidad el uso de tecnología moderna como el uso de los siguientes aparatos electrónicos:

- ✓ Routers se conectan a los modem para amplificar la señal del internet en toda la empresa, con el fin de que en todas las áreas administrativas cuenten con excelente señal.

- ✓ Modems son unos dispositivos que convierten las señales digitales del computador en señales analógicas que pueden transmitirse a través del canal telefónico

- ✓ Puente: trabajan a nivel de enlace de datos del modelo de referencia OSI
- ✓ Teléfonos, necesitaríamos dos teléfonos, un teléfono fijo, que se encuentre en la oficina o bodega y sirven para las llamadas fijas y para organizar los diferentes tipos de pedidos. El celular o teléfono móvil lo deben cargan cada uno de los integrantes de la empresa para mantener un contacto directo con cada uno de los empleados.
- ✓ Computador: Se comprarán tres computadores portátiles para cada uno de los administrativos, los cuales los necesitan para procesar todos los pedidos que se generan en línea y organizarlos, con el fin de entregar esto a tiempo y detallada.
- ✓ Internet: Se realizará una inversión con movistar metiendo internet de fibra óptica, con una velocidad de 16 Mbps, 20 GB por hosting de cuenta y con 30 cantidades de IP.

Se usara un sistema cerrado de televisión para la verificación y el cuidado de la bodega, así como para cualquier cambio interno que halla. En muchos casos para cerciorarse que los pedidos sean alistados de manera correcta y en dado caso que existan errores determinar el responsable, evitar el robo de mercancía, verificar que el personal se encuentre realizando las labores asignadas.

En Distribuidora la Bonanza siempre contaremos con un inventario disponible para cada uno de los 14 productos, cada uno de estos productos tendrán un stock dentro de la empresa de 1.000 unidades. Este inventario se buscará mantener mensualmente y anualmente para que no tengamos dificultades cuando encontremos un cliente nuevo; puesto que muchas de las cosas por las que se han quejado nuestros clientes son por la falta de desabastecimiento en la zona.

En este momento tenemos un punto a nuestro favor; ya que estos productos no son perecederos solo se deben de tener guardados en un sitio específico en el cual cumplan con poco sol y bajo una temperatura correspondiente. Adicional a esto el bodeguero siempre verificará que el producto más viejo sea el que se despache y el nuevo el que permanezca en el sitio, con eso se puede tener una excelente rotación de inventario.

Los costos que manejaremos para el primer año dentro de la empresa, serán los estipulados en el siguiente cuadro estos suman 529.846.339 de pesos.

Tabla 5: *Costos para el Año 1*

Concepto	Año 1
Salarios Incluye Obligaciones	$ 36.044.400
Conductor Camión	$ 18.804.000
Auxiliar Camión	$ 8.620.200
Bodeguero	$ 8.620.200
Mantenimiento M&E	$ 7.000.000
Arriendo Bodega	$ 14.400.000
Cerraduras, etc en Bodega	$ 348.000
Combustible	$ 18.000.000
Familia Megarollo *4	$ 42.734.461
Familia Grande *1	$ 7.056.466
Familia Mega Rollo	$ 10.551.724
Familia Servilleta De Lujo*40	$ 19.388.803
Familia Basica *3Roll	$ 29.281.079
Familia Servilleta *450 Prom	$ 19.388.803
Familia Cafeteria *100	$ 13.057.724
Familia Cocina 2 En 1	$ 38.777.605
Familia Toalla Famitex *6	$ 49.461.197
Familia Cocina 3 En 1	$ 51.835.329
Familia Megarrollo *12R	$ 109.606.079
Familia Serv Normal 2 En 1*200	$ 31.655.210
Familia Cuadrada*100	$ 12.662.066
Familia Decorada *100	$ 18.597.395
Total	**$ 529.846.339**

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

Por otro lado, se tienen también los gastos administrativos, que no están relacionados con la operación de la empresa estos anualmente suman 55.660.000 de pesos, los cuales para una mayor información se puede encontrar en la hoja de Excel, estructura de gastos. En el siguiente cuadro se reflejan los gastos administrativos para cada uno de los respectivos rubros:

Tabla 6: *Gastos de la empresa para el Año 1*

Concepto	Año 1
Dotación	$ 1.200.000
Salarios Incluye Obligaciones	$ 33.600.000
Secretaria	$ 9.600.000
Gerente	$ 24.000.000
Empaque en punto de venta	$ 600.000
Cintas	$ 960.000
Papelería	$ 120.000
Útiles de aseo	$ 240.000
Publicidad	$ 10.000.000
Seguro Vehiculo	$ 1.700.000
SOAT, Vehiculo	$ 500.000
Impuestos Vehiculo	$ 350.000
Renovacion Registro Mercantil	$ 530.000
Otros (asesorías exteriores)	$ 500.000
Agua	$ 600.000
Luz	$ 1.200.000
Teléfono e Internet	$ 840.000
Vigilancia	$ 720.000
Servicios Publicos	$ 3.360.000
Trámites	$ 2.000.000
Total	**$ 55.660.000**

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

Adicional a estos gastos también vale recordar que se tiene un gasto financiero mensual de 1.030.519 de pesos; la cual está a 120 cuotas en resumidas cuentas a 10 años. Por otro lado, el margen que se definió para poner sobre cada uno de los productos de nuestro portafolio es del 30%. Este se determinó por medio de las proyecciones de los supuestos de venta, dado que se debe buscar que cubra los gastos y los costos.

Además se pudo establecer que los precios del mercado son muy similares para los demás distribuidores entonces el precio es acorde a los que se pueden encontrar en el mercado. Esto facilita en cierta forma la venta de nuestros productos, pues podemos competir en una mejor forma con las demás distribuidoras.

3.2. Calidad:

El control de calidad se podrá realizar por parte de cada uno de los miembros de la organización, es por esto que entre todos se deberá revisar que los productos se encuentren en buen estado, con buena fecha de vencimiento, con rotación de mercancías. Así como con una buena estibación para que ninguno de los productos se ve afectado por roedores o animales.

Adicionalmente se debe verificar periódicamente que los extinguidores estén en los sitios establecidos con el fin de que en el caso de alguna conflagración se pueda evitar o asistir. También se debe buscar atender las normas INVIMA[12], enfocadas en la circular del INVIMA 284 de 2002. Así como las contempladas en el Decreto 1545 de 1998 sobre "Por el cual se reglamentan parcialmente los Regímenes Sanitarios, del Control de Calidad y de Vigilancia de los Productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico y se dictan otras disposiciones". Para la protección de los recursos naturales se deben practicar con la normatividad ambiental; para este tipo de organización se efectuará lo estipulado en la Ley 9 de 1979 que toma ciertos artículos en cuenta que son:

- La Protección del Medio Ambiente, Artículo 1º.
- El control sanitario de los usos del agua, Articulo 11º.

Pero antes de poder establecer la empresa, debemos solicitar al Ministerio de Salud, para verter los residuos líquidos, según el artículo 13 de la Ley 9 de 1979. En el caso de nuestra empresa cuando los alimentos se importan, exportan, transportan o comercializan dentro del territorio nacionales deberá cumplir con las reglamentaciones y las disposiciones, que se en la Ley 09 de 1979 del Ministerio de Salud y que están relacionadas directamente con la elaboración, conservación y comercialización de productos.

[12] Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA): Este organismo tiene la función de ejecutar el control sanitario tanto de los medicamentos como de los alimentos producidos y comercializados en la República de Colombia. Por su carácter técnico-científico, el INVIMA procura garantizar la salud pública de la población de Colombia ejerciendo inspección y vigilancia de normas de producción, estándares de higiene y calidad de las materias primas con las que se producen los alimentos y medicamentos.

De conformidad con el artículo 306 de la Ley 09 de 1979, todos los alimentos o bebidas que se expendan bajo marca de fábrica y con nombres determinados, requerirán de registro sanitario de acuerdo con la reglamentación que para el efecto expida el Ministerio de Salud.

En conclusión, estas son algunas de las leyes que están directamente relacionadas con la calidad de nuestros productos; es por esto que si cumplimos con unos altos niveles de calidad se pueden desarrollar unas valiosas fortalezas, para que nuestros clientes puedan disponer de un producto atractivo para su clientela, sin miedo de vender algo que no sea lo que se busca. Esto también nos sirve para formar directamente una ventaja competitiva con respecto a la calidad de nuestros productos.

3.3. Equipos e infraestructura locativa:

Los equipos mobiliarios que se necesitarían para poner en marcha la empresa serían varios entre estos están los siguientes:

Computadores: Estos serán portátiles Toshiba Satélite S1800-814 es una computadora portátil que forma parte de la larga línea de portátiles Toshiba Satélite. Lanzada en 2003, la S1800 fue diseñada originalmente para pequeños negocios y para el uso corporativo por su portabilidad y el tipo de software incluido. Para nuestra empresa tendríamos que comprar 3 para sus inicios una para el gerente, la secretaria y el bodeguero.

Teléfonos: Se comprarán dos teléfonos Panasonic KX-UT133, este es el dispositivo perfecto para todo tipo de oficinas y también resulta idóneo para recepciones y habitaciones de hotel. Sus 24 teclas permiten trabajar como con un teléfono tradicional, proporcionan acceso inmediato a las extensiones o funciones programadas.

Escritorio y Sillas: Se comprarán tres escritorios y algunas sillas con el fin de que allí se puedan sentar la secretaria, el bodeguero y el gerente. Para el desarrollo de sus tareas diarias. Estas en un inicio irán pegados a la pared y juntos. Pues se debe buscar ahorrar algunos costos en el momento del inicio de la empresa.

Vehículo: Se comprará una camioneta Chevrolet NHR Reward Euro IV, esta es una de las mejores camionetas para poder usar tiene un peso bruto vehicular de 4.100 kg, que se ajusta a las necesidades de una gran variedad de negocios. La dirección es asistida hidráulicamente y abatible en altura y posición garantizando mayor ergonomía y comodidad al conductor.

Ahora, el NHR Reward Euro IV está equipado con una silla central para tres pasajeros, 3 cinturones de seguridad (2 de 3 puntos y central de tres puntos), 2 manijas en la cabina y 2 manijas en la puerta que facilitan el acceso al camión. Adicionalmente, el nuevo NHR Reward Euro IV es entregado con llanta de repuesto y con herramientas de cambio (palanca y gato).

Estiba: Se define como estiba a la técnica de colocar la carga a bordo para ser transportada con un máximo de seguridad para el buque y su tripulación, ocupando el mínimo espacio posible, evitando averías en la misma y reduciendo al mínimo las demoras en el puerto de descarga.

Circuito Cerrado de Televisión: Es un sistema de Circuito Cerrado de Televisión que funciona analógica o digital, por medio de cámaras que permiten realizar identificaciones durante o después del suceso, que se está visualizando de manera personal, de escena o de acción, ya sea de manera inmediata o almacenando información para ser consultada posteriormente.

Para el montaje de la empresa físicamente se necesitará de una bodega; la cual debe tener parqueadero interno. Esto nos permitirá tener un ahorro en el gasto del parqueadero para la camioneta. Esta bodega deberá tener un área de 1600 metros cuadrados, está tendrá 20 metros de frente por 80 metros de fondo, para que sea fácil el acceso de mercancías.

Según se ha podido establecer con esta capacidad instalada que tenemos se podrá atender un máximo de 140 clientes; los cuales estarán moviendo en los próximos 10 años. Luego de montada la empresa. La inversión inicial que se necesitará es la siguiente, en esta inversión se tiene en cuenta el valor de los inventarios iniciales:

Tabla 7: *Inversión Inicial*

Inversión Inicial	
Computador	$ 6.000.000
Silla	$ 300.000
Teléfonos	$ 300.000
Circuito cerrado de Televisión	$ 2.000.000
Escritorio	$ 500.000
Vehículo	$ 80.000.000
Estiba	$ 4.000.000
Inventarios	$ 44.515.092
Total	**$ 137.615.092**

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

3.4. Seguridad en el trabajo y medio ambiente:

En el sector en el que se encuentro ubicada nuestra empresa encontramos distintos decretos que están diseñados para nuestra organización estas enfocadas en el sistema de salud. En consecuencia a esto se han expedido los siguientes decretos: el decreto 3075 de 1997, la ley 9 de 1979 y la resolución 604 de 1993 del Ministerio de salud.

En el artículo primero del decreto 3075 de 1997, se explica el ámbito de aplicación que las disposiciones contenidas en el Decreto son de orden público, se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.

En este mismo artículo en el capítulo VII se regula la actividad del sector minorista; centrada por la regulación del almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de alimentos. Para prevenir los riesgos se deben recibir capacitaciones para cada uno de los miembros de la organización; para poder evitar riesgos cuando se hacen labores dentro de la empresa.

En este caso se señalizara perfectamente la empresa para también poder controlar que no hallan accidentes laborales dentro de la empresa. Esto esta descrito en la Ley 1562 de 2012, Ley en la cual se: "Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras

disposiciones en materia de salud ocupacional". Sobre esto se basará nuestra política interna de Salud ocupacional[13], con el fin de poder cumplir a cabalidad las leyes otorgadas por el gobierno colombiano en esta materia.

[13] Salud Ocupacional: Se entenderá en adelante como Seguridad y Salud en el Trabajo, definida como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

4. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

4.1. Planificación y programación:

Las proyecciones de las ventas se piensan hacer realizando un proceso de publicidad y de acercamiento a cada uno de nuestros clientes, es por esto que se buscará en el primer año llegar a tener cerca de 60 clientes y empezar a aumentar en 6 clientes anualmente. Sin embargo, si se puede aumentar aún más el número de clientes atendidos será mejor para nuestros ingresos, pues mejoraría significativamente el estado de resultados.

Además la capacidad del camión en atención es de 140 clientes entonces es lo suficiente para poder atender a todos ellos. Este cronograma se puede ver más detalla en el anexo de Excel en la hoja de proyecciones de oferta y demanda.

Se necesitan 4 trabajadores desde el inicio de la empresa; dado que estas personas son las encargadas de apoyar logísticamente el envío de los pedidos solicitados por cada uno de los respectivos clientes. Si nos damos cuenta sin la ayuda de una secretaria para generar la facturación, de un bodeguero, para estar al tanto de la mercancía dentro de la empresa. Así como del conductor y del auxiliar para la entrega de pedidos, sería casi imposible poder vender algún producto a un cliente en específico.

De esta forma antes de empezar la empresa se debe tener en cuenta que se buscará seleccionar el personal mejor calificado para poder desempeñar labores dentro de la organización; dado que sin ellos es casi imposible empezar a laborar y a generar ingresos provenientes de las ventas de los productos.

La tabla de amortización del crédito que sacamos de 84.000.000 de pesos se encuentra a continuación en fechas anuales. Sin embargo, también se puede evidenciar en las hojas de Excel con su tasa mensual.

Tabla 8: *Tabla de Amortización del crédito*

Año	Saldo Final	Crédito	FCF
0			$ 84.000.000,00
12	$ 81.047.547,35	$ 9.413.771,81	($ 9.165.542,05)
24	$ 77.271.632,08	$ 9.035.493,28	($ 9.739.340,83)
36	$ 72.556.548,63	$ 8.557.535,80	($ 10.363.057,08)
48	$ 66.772.098,71	$ 7.965.983,63	($ 11.041.999,11)
60	$ 59.771.830,32	$ 7.245.180,76	($ 11.782.087,70)
72	$ 51.391.064,58	$ 6.377.519,59	($ 12.589.928,66)
84	$ 41.444.685,09	$ 5.343.204,10	($ 13.472.894,20)
96	$ 29.724.660,99	$ 4.119.984,51	($ 14.439.213,87)
108	$ 15.997.272,10	$ 2.682.860,02	($ 15.498.076,51)
120	$ 0,00	$ 1.003.745,78	($ 16.659.744,31)

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel “Distribuidora La Bonanza S.A.S.”

El sistema de seguimiento para las proyecciones de las metas para las ventas se basa especialmente en las proyecciones de oferta y demanda, que se plantearon adecuadamente en las hojas de Excel, es por esto que se estimó que en el primer año se tenga 60 clientes. En general, se busca que las ventas incrementen en un 9,5% mensual, para así poder cumplir con los costos y gastos que se tienen en la empresa.

Por otro lado, el proceso de implementación del proyecto puede ser un poco demorado; dado que son varios requisitos los que se necesitan para cumplir esto. El primer pedido lo estaríamos enviando el 01 de Agosto, pues la duración de la constitución legal de la empresa, y otros trámites que se describen el siguiente cuadro pueden tardar cerca de 45 días hábiles, lo que quiere decir 2 meses, que serían Junio y Julio, respectivamente.

Tabla 9: *Cronograma de Constitución de la empresa*

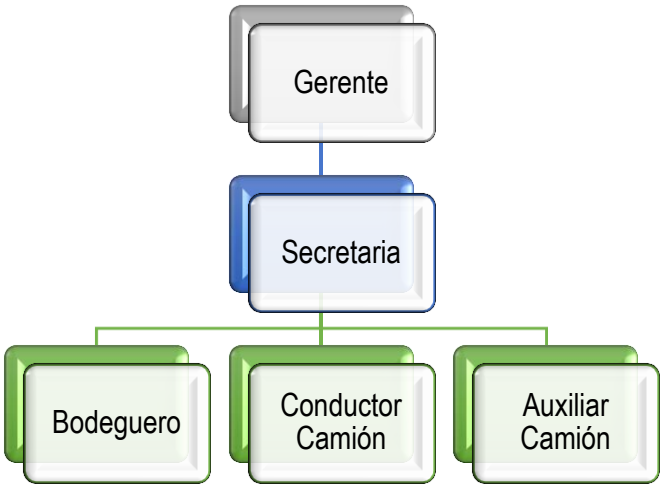
Actividad	Duración (Días)	Meses											
		Ju	Ju	A	S	O	N	D	E	F	M	Ab	May
Constitución Legal	3	x											
Registro Mercantil	2	x											
Administración operativa	3	x											
Financiación	5	x											
Adquisición del local	2	x											
Contratación empleados	8		x										
Adquisición equipos	4		x										
Adquisición Camioneta	10	x											
Ordenes de pedidos	8		x										
Envío del primer pedido	1			x									

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

4.2. Organización:

La empresa tendrá una organización de la siguiente forma:

Gráfica 5: *Organigrama*



Fuente: Elaboración propia.

Cuando la empresa empiece a funcionar se mantendrá el mismo orden jerárquico, este con el fin de que se mantenga el orden de jerárquico de la empresa, luego del inicio de funcionamiento de la empresa. Las funciones de cada uno de estos puestos de trabajo son:

Gerente: Plantear estratégicamente el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa, identificar y orientar hacia dónde 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.

Secretaria: Esta persona se encargará de manejar la facturación de la empresa, de controlar los inventarios y de alistar los papeles que necesitará el contador en cada uno de sus visitas. Adicional elaborara las declaraciones de impuestos, elaborar la declaración anual de renta, coordinar la realización de inventarios físicos, mantener al día los libros de actas y junta de socios, revisar quincenalmente la nómina.

Bodeguero: Realizar el conteo y rectificación de salida de mercancía, averiguar en qué momento el cliente va a retirar la mercancía, en que carro se 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.

Conductor de Camión: Responder por el vehículo asignado para conducir; velar por el adecuado uso y mantenimiento del mismo; solicitar, oportunamente, el lubricante, combustible y demás servicios que requiera. Cumplir con el horario establecido para el desempeño de su actividad, de acuerdo con las instrucciones del superior inmediato. Efectuar las disposiciones de tránsito y normas de seguridad e informar, oportunamente, sobre las colisiones, daños o accidentes ocurridos durante el desarrollo de sus funciones, a fin de aplicar las normas y procedimientos establecidos. Llevar una planilla de control del kilometraje diario recorrido por el vehículo asignado. Desempeñar funciones que le asignen, de acuerdo con el nivel y la naturaleza del cargo.

Auxiliar de Camión: Entre las funciones que el desarrollará se encuentran cargar y descargar mercancía en los diferentes clientes, alistamiento de las mercancías, organizar la bodega, clasificar la mercancía, apoyar al conductor del camión de la empresa y colaborar en la atención al cliente.

4.3. Gestión de personal:

Para cumplir con la responsabilidad de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas, siguiendo un procedimiento científico que permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo. Para este proceso de selección se van a tener en cuenta los siguientes procesos:

1. Entrevista preliminar. Este documento es la base para hacer un proceso de selección, que se utiliza para iniciar el expediente del nuevo empleado.

2. Solicitud de empleo. Es un formato en el que se basa el proceso de selección, el que se utiliza para iniciar el expediente del nuevo empleado.

3. Investigación de referencias. Se realiza con el fin de garantizar que aquellos candidatos preseleccionados cumplan verdaderamente con lo que dice en la hoja de vida.

4. Entrevista formal. En esta se miran las capacidades que tiene el trabajador para ocupar el puesto.

5. Pruebas de empleo. En esta etapa se hacen las respectivas pruebas para verificar los conocimientos, que tiene el entrevistado.

6. Examen médico. Se realiza para verificar que la salud del solicitante es la adecuada para el puesto de trabajo.

7. Entrevista final. Se ha decidido la aceptación de un candidato y se requiere que el gerente certifique que esta persona es la indicada.

8. Contratación. Se le entregan los papeles adecuados a cada una de las personas.

La formación se basa en enseñar a los empleados las habilidades que necesitan en este momento para poder hacer su trabajo, mientras que el desarrollo consiste en enseñar a los empleados la clase de habilidades que necesitarán en el futuro a medida que progresen en sus carreras dentro de la empresa.

En primera instancia se deberá verificar conocimientos del empleado, y enseñarle un método en el que se le diga, lo que debe hacer, se le muestre y se haga la labor, que va a tener. Así podemos saber si el empleado demuestra sus conocimientos en el área que le necesitamos, sabremos que podrá realizar esta tarea a cabalidad. Para todo esto se debe en primer lugar tener bien definido el objetivo que tendrá este empleado, al incorporarlo dentro de la empresa.

Las herramientas que utilizaremos para que la formación interna tenga éxito será la siguiente:

- ✓ Manual de protocolos. En este se verá reflejado el paso a seguir en el transcurso de la formación del empleado, para que tenga una guía en el desarrollo de sus labores.
- ✓ Guía o Mentor. Esta será la persona que se encargará de acompañar a este nuevo miembro de la organización en el desarrollo de sus labores, explicándole como las debe de realizar.
- ✓ Cursos y seminarios. Se les entregará cursos a cada uno de los miembros de la empresa; con el fin de que puedan desarrollar de una mejor manera sus labores y así tengan unos mayores aprendizajes sobre el tema comercial y de ventas.

Lo más importante de todo es que yo como gerente aporte confianza en el proceso de aprendizaje de cada uno de los empleados; pues esto permitiría reflejar que el empleado es parte fundamental de la empresa. Llevando a que él crea que su formación es parte de su responsabilidad y que es una herramienta que le hará crecer como profesional dentro de la empresa, como en su vida cotidiana.

Con respecto al sueldo, este será de 2.000.000 de pesos; dado que yo seré la persona encargada de estar dentro de la empresa, pues estaré al tanto de toda la actividad económica de esta. La repartición de los dividendos para cada uno de los tres socios estará dada por el flujo de

caja libre[14]; el cual se deberá repartir en partes iguales anualmente. Si miramos para nuestro primer año el flujo de caja es negativo; por lo cual se deberá esperar el transcurso del tiempo para así poder hacer una repartición de dividendos.

Los sueldos de las 5 personas que laboraran en la empresa serán los siguientes en general para todos mensualmente, en el cuadro se puede evidenciar que el auxilios de transporte, la prima, las cesantías, los intereses de las cesantías, las vacaciones (son de 15 días hábiles al año), los riesgos profesionales, los aportes al fondo de empelados y a la caja de compensación están resumidos para los 5 empleados. (Si se desea tener más información se puede entrar al anexo del Excel en la hoja de cálculo salarios).

Tabla 10: *Salarios mensuales*

Conductor	$ 5.288.700
Auxiliar Conductor	$ 644.350
Bodeguero	$ 644.350
Secretaria	$ 800.000
Gerente	$ 2.000.000
Auxilio Transporte Empleados	$ 148.000
Primas Empleados	$ 5.288.700
Cesantías Empleados	$ 5.288.700
Intereses Cesantías Empleados	$ 581.757
Vacaciones Empleados	$ 2.644.350
ARL Empleados	$ 326.202
Aportes AFP Empleador	$ 2.609.616
Aportes Caja de Compensación Empleador	$ 2.609.616
Total	**$ 28.874.341**

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

[14] Flujo de Caja Libre: Se e define como el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda (intereses de la deuda + principal de la deuda) de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos (NOF).

5. JURÍDICO - TRIBUTARIO

5.1. Determinación de la forma jurídica:

La sociedad con la que se ha decidido consolidar Distribuidora La Bonanza, es como una S.A.S. (Sociedad por acciones simplificadas). Esta es una sociedad de capital comercial, la cual es la adecuada para nuestra empresa pues estimula el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento.

Este tipo de sociedad se creó con la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de Junio de 2009, teniendo como guía la ley de emprendimiento 1014 de 2006. La constitución de este tipo de empresa puede ser desde una o muchas personas naturales o jurídicas, esta nace posteriormente a que se haga su respectivo registro ante la cámara de comercio. En general, es la mejor opción para poder crear una empresa pues no se necesitan tener bastos capitales, ni un número determinado de personas para su constitución.

Por otro lado, para su formalización los pasos que se deben de seguir son los descritos en el artículo 5 de la ley 1258; en la cual se constituye en un documento privado, que contenga:

I. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.

II. Razón social seguida de las letras “SAS”.

III. El domicilio principal de la sociedad.

IV. Término de duración, puede ser a término indefinido.

V. Enunciación clara de las actividades, puede ser indefinido para realizar cualquier actividad lícita.

VI. Capital autorizado, suscrito y pagado. número y clase de acciones, términos y formas en que se pagarán.

VII. Forma de administrar, con documentos y facultades de los administradores. Cuanto menos un Representante Legal.

La única restricción que tiene una SAS es que ni puede emitir o negociar sus valores en el mercado público de valores. El trámite para poder consolidar este tipo de empresa tiene un costo de 285.000 pesos, para estos se necesitan la autenticación en la notaria de los socios, el registro de Cámara de comercio, el formulario de registro, el derecho de inscripción, la matrícula para el primer año, certificados de existencia e inscripción de los respectivos libros contables.

5.2. Aspectos laborales del emprendedor:

Para este caso solo aplicaría sobre Javier Domínguez; quien es la persona que estará a cargo dentro de la empresa; puesto que los otros dos socios emprendedores solo serán socios capitalistas, por lo cual no tendrán ninguna relación laboral dentro de la empresa. Javier Domínguez pertenece al régimen contributivo de salud[15], esta responsabilidad de afiliación es del empleador. En este caso Distribuidora La Bonanza S.A.S., 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. Todo empleador tiene la obligación de afiliar a sus empleados a una empresa Administradora de Riesgos Profesionales (ARP), por medio de esta 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.

[15] El régimen contributivo deben afiliarse todas las personas vinculadas a través de un 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.

Javier Augusto Domínguez Suárez será afiliado a Colsanitas EPS como cotizante con una base de 2.000.000 de pesos, en la que se descuentan el 4%, 80.000 pesos para su aporte a salud. Para caja de compensación, la cual sería Comfaboy, el aporte será hecho por la empresa, con un equivalente al 4% de la base. Para los riesgos profesionales se afiliará a Positiva y el aporte lo hace la empresa por un valor del 2,4% de la base. Por último, el aporte de pensión es del 4% de la base, equivalente a 80.000 pesos por parte del trabajador, este valor es transferido a Colpensiones.

5.3. Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores:

Los contratos laborales que haga La Bonanza con sus respectivos empleados se regirán por el Código Sustantivo del Trabajo Colombiano[16], con sus correspondientes actualizaciones y modificaciones que sean decretas. Los contratos serán redactados de acuerdo a lo establecido por la ley y será interpretado 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, con las que se busca claridad sobre los deberes y derechos, a los que tienen las partes que firman dicho contrato. Entre estas cláusulas podemos definir las siguientes:

La primera es que 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 clausula es el salario, en este punto se determina el valor del salario y la periodicidad de éstos.

[16] La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

La tercera clausula hace referencia al periodo de prueba; este aplica en caso de que el periodo de prueba será el término máximo permitido por la Ley. Para el caso en concreto las partes acuerdan un periodo de prueba de dos meses, quedando estipulado y por escrito dentro de este contrato.

La cuarta clausula determinará la duración del contrato. El término inicial de duración del contrato será a término 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. No comunicar a terceros, salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al empleador.

La séptima clausula enmarca lo referente al trabajo nocturno, suplementario, dominical y/o festivo.

La octava clausula específica 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 clausula será diferente para cada trabajador; dado que en esta se expresará cuáles son las funciones que debe cumplir el trabajador de acuerdo a su cargo.

La décima clausula 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.

A partir de estas obligaciones jurídicas se definirá el contrato para cada una de las cinco personas que estarán presentes en la organización de la empresa; con el fin de que todo esto quede reglamentado desde un inicio. Al momento de sentar el registro de la empresa, el representante legal deberá estipular esto en el reglamento, para prever altercados en el futuro.

5.4. Obligaciones tributarias o fiscales:

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

- ✓ Impuesto de 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.[17]

- ✓ Retenciones en la fuente: Es un mecanismo para recaudar impuestos (Renta, IVA, 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.

[17] El impuesto sobre la Renta para la Equidad CREE es un tributo de destinación específica para la financiación de programas de inversión social, en beneficio de la población más necesitada, que es usuaria del SENA y del ICBF. La declaración la presentan y pagan sólo las personas jurídicas contempladas en la Ley a diferencia del Impuesto sobre la Renta que la presentan y pagan tanto personas naturales como jurídicas.

- ✓ 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.[18]

- ✓ 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.

5.5. Permisos, licencias y documentación oficial:

La contabilidad de la empresa se realizará por medio de un contador público, a esta persona se le pagarán unos honorarios por prestación de servicios. Él se encargará de revisar toda la contabilidad de la empresa poyándose en los datos que les sean brindados por parte de la secretaria.

Para las empresas S.A.S., los libros contables más usados son los que se explican a continuación: Libro de registro de accionistas y socios: Las sociedades por acciones están obligadas a llevar un libro de registro de sus socios o accionistas, los cuales pueden llevarse por medios mecanizados o electrónicos.

- ✓ Libro de actas: Las actas son documentos donde se consignan los temas tratados y decididos en las reuniones de los órganos colegiados de las diferentes clases de personas jurídicas, sean éstas sociedades comerciales, civiles o entidades sin ánimo de lucro.

[18] Registro único Tributario, artículo 437.

- ✓ Libro diario: Es un libro en el cual se registran día a día todas las operaciones resultantes de los hechos económicos ocurridos en un período no superior a un mes.

- ✓ Libro Mayor: Se registran de forma resumida los valores por cuenta o rubros de las transacciones del período respectivo.

- ✓ Libro de Inventarios y Balances: Se emplea para registrar por lo menos una vez al año los inventarios de todos los bienes, derechos y obligaciones de la compañía o el balance general en forma detallada.

- ✓ Libro fiscal de registro de operaciones: Se trata de un libro con fines fiscales exclusivo de los comerciantes que comercialicen bienes o presten servicios gravados, que pertenezcan al régimen simplificado.

- ✓ Libros auxiliares. Existe la obligación de llevar libros auxiliares los cuales deben servir de soporte para conocer las transacciones individuales.

El registro de libros de contabilidad se realiza ante las autoridades o entidades competentes tales como: Las Cámaras de Comercio, Ministerios, Gobernaciones, Dirección de Impuestos y Aduanales Nacionales, Consejo Nacional Electoral, Inspecciones de Trabajo y las alcaldías, entre otros.

6. FINANCIERO

6.1. Plan financiero:

Para poner en marcha la empresa se necesitan sumar las inversiones iniciales que tendrá la empresa, es por esto que se necesitan dos inicialmente el CAPEX[19], que para nuestro caso será de 93.100.000 de pesos; este se encuentra compuesto por los computadores, la silla, los teléfonos, el circuito cerrado de televisión, el escritorio y el vehículo.

Por otro lado, también se tiene la inversión en capital de trabajo[20], estas están descritas en nuestro trabajo por los inventarios los cuales suman 44.515.092 de pesos, para las unidades que habíamos descrito anteriormente de 1.000 unidades por producto. Estas unidades de inventario se deberán ser listas por medio de un stock de inventarios, el cual está encargado por el Bodeguero. Sin embargo, estos inventarios serán controlados por el gerente trimestralmente para evidenciar que estén de acuerdo a lo reportado por el bodeguero y a las ventas realizadas en cada uno de los trimestres.

En general podemos llegar a concluir que la inversión inicial será la siguiente:

[19] CAPEX: Son las inversiones en activos fijos que se necesitarán para el inicio de la empresa, estas son inversiones en bienes de capital. Un CAPEX se ejecuta cuando un negocio invierte en la compra de un activo fijo o para añadir valor a un activo existente con una vida útil que se extiende más allá del año imponible. Los CAPEX son utilizados por una compañía para adquirir o mejorar los activos fijos tales como equipamientos, propiedades o edificios industriales.

[20] Inversión Capital de Trabajo: La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente.

Tabla 11: *Inversión Inicial*

Inversión Inicial	
Computador	$ 6.000.000
Silla	$ 300.000
Teléfonos	$ 300.000
Circuito cerrado de Televisión	$ 2.000.000
Escritorio	$ 500.000
Vehículo	$ 80.000.000
Estiba	$ 4.000.000
CAPEX	**$ 93.100.000**
Inventarios	$ 44.515.092
Inversión Capital de Trabajo	**$ 44.515.092**
Total	**$ 137.615.092**

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

El financiamiento de la empresa será de 84.000.000 de pesos con Bancolombia21, que es el banco con el que siempre se ha trabajado en la familia. Además ya sea ha comentado un poco acerca del financiamiento y ellos aceptarían. En esta financiación estaría la camioneta y las estibas. En general, el banco tendría una participación de 61% para la inversión inicial. La rentabilidad para el banco es del 7.10%, que es la TIR (Tasa Interna de Retorno) del banco por habernos hecho ese préstamo.

El préstamo según las averiguaciones que hicimos sería a 10 años, con una tasa efectiva anual del 12% y una tasa periódica de 0.949% mensual. A partir de esto y haciendo los respectivos flujos para el crédito se obtuvo que la anualidad es de 1.030.519 de pesos mensual. Para más información se puede ver la hoja de cálculo Crédito financiación en el Excel.

[21] Bancolombia: Es una organización financiera colombiana, perteneciente al Grupo Bancolombia. A su vez parte del Grupo Empresarial Antioqueño, es el banco privado más grande del país (por el tamaño de su patrimonio y activos) y uno de los más grandes de América Latina. Su centro de operaciones se encuentra en la ciudad de Medellín. Bancolombia en 2010 consolidó más de 7 000 000 de clientes, representando el 20 % del mercado bancario colombiano, siendo así el banco más grande de Colombia.

Tabla 12: *Condiciones del crédito*

Condiciones del crédito:		
Plazo	10	Años
Plazo	120	Meses
Tasa	12,00%	E.A.
Periódica	0,949%	Mensual
Monto Solicitado	84.000.000	Vehículo y Estiba
Anualidad	**$ 1.030.519**	**Mensual**

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

Por otro lado, los accionistas deberán hacer un aporte entre los tres de 53.165.092 de pesos correspondientes al 39% de la participación inicial en el proyecto. La TIO (Tasa Interés de Oportunidad) para los accionistas es del 12%; es la tasa a la que les rentarían a los accionistas tomar este mismo capital en un proyecto de desarrollo agrícola en la región.

Según cálculos que se tienen de un proyecto ya consolidado por mi familia, la TIR de un proyecto agrícola es del 12%. En este proyecto la TIR es del 36,78%, mayor a la TIO. Entonces los accionistas preferirán el proyecto de La Bonanza pues les renta a un mayor nivel.

Tabla 13: *Composición Inversión Inicial*

Financiamiento	Valor	Participación	Costo
Bancolombia	$ 84.000.000	61,0%	7,10%
Accionista	$ 53.615.092	39,0%	12%

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

Con respecto a los ingresos que tendrá la empresa para los tres primeros años de funcionamiento, vale la pena destacar que están atados a la demanda proyectada de los 14 productos para cada uno de los tres años.

En el primer año se estima que nos harán compras de 142.800 unidades en total, para 60 clientes. En el segundo año, se prevé que tengamos 66 clientes los cuales nos harán compras por 156.866 unidades de nuestros productos.

Finalmente en el tercer año, estaremos atendiendo 72 clientes; los cuales nos comprarían para ese mismo año 172.317 unidades. En general para el final de los 10 años se espera que tengamos 140 clientes, que nos compren unas 489.125 unidades de nuestro portafolio de productos.

Tabla 14: *Cuadro de Demanda de productos*

Demanda	Año 1	Año 2	Año 3
Familia Megarollo *4	10.200	11.205	12.308
Familia Grande *1	10.200	11.205	12.308
Familia Mega Rollo	10.200	11.205	12.308
Familia Servilleta De Lujo*40	10.200	11.205	12.308
Familia Básica *3Roll	10.200	11.205	12.308
Familia Servilleta *450 Prom	10.200	11.205	12.308
Familia Cafetería *100	10.200	11.205	12.308
Familia Cocina 2 En 1	10.200	11.205	12.308
Familia Toalla Famitex *6	10.200	11.205	12.308
Familia Cocina 3 En 1	10.200	11.205	12.308
Familia Megarrollo *12R	10.200	11.205	12.308
Familia Serv Normal 2 En 1*200	10.200	11.205	12.308
Familia Cuadrada*100	10.200	11.205	12.308
Familia Decorada *100	10.200	11.205	12.308

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel “Distribuidora La Bonanza S.A.S.”

A partir de lo anterior se espera que en el año 1 se tengan unas ventas por 590.270.121 de pesos, con unos costos de ventas de 529.846.339 de pesos, menos unos gastos financieros de 9.413.772 de pesos y gastos de administración por 55.660.000 de pesos.

En conclusión para este año se obtendrán perdidas, al igual que para el año 2, donde se reducirán en cerca de 18 millones de pesos. Pero para el tercer año la empresa empezara a generar una utilidad neta positiva, momento en el cual se puede empezar a repartir dividendos a los accionistas.

Tabla 15: *Estado de resultados*

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos Operacionales	$ 590.270.121	$ 671.754.550	$ 764.487.579
Costo De Ventas	$ 529.846.339	$ 595.563.612	$ 670.056.861
UTILIDAD BRUTA	**$ 60.423.782**	**$ 76.190.939**	**$ 94.430.718**
Gastos de Administración y Ventas	$ 55.660.000	$ 55.526.152	$ 57.506.432
Depreciación del Periodo	$ 8.310.000	$ 8.310.000	$ 8.310.000
Amortizaciones	$ 12.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ (15.546.218)**	**$ 2.354.787**	**$ 18.614.286**
Gatos Financieros	$ 9.413.772	$ 9.035.493	$ 8.557.536
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**$ (24.959.990)**	**$ (6.680.706)**	**$ 10.056.750**
Impuesto de Renta Y Complementarios	$ -	$ -	$ 3.419.295
UTILIDAD NETA	**$ (24.959.990)**	**$ (6.680.706)**	**$ 6.637.455**

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

Los gastos administrativos que no están relacionados con la empresa se pueden observar en el cuadro anterior; dado que son de 55.660.000 pesos, así como los gastos financieros que son de 9.413.772 de pesos. Los gastos administrativos se pueden encontrar más detallados en el módulo 3 de producción y calidad.

La utilidad bruta que muestra la empresa es buena a pesar de que en cierta forma ante una caída fuerte en las ventas los costos podrían sobrepasar los ingresos. Sin embargo a medida de que pasan los años se ve que los ingresos aumentan en mayor proporción comparado con los costos, pero a pesar de esto en el año 7 se puede evidenciar, que el camión está alcanzando su total cabalidad, entonces sería necesario hacer la inversión en otro carro. Pues si esto no se hace podría provocar que la utilidad bruta sea menor para los años siguientes.

En lo que respecta a la utilidad neta, se puede ver que en los dos primeros años es negativa, pero para el tercer año es positiva en 6.637.455 de pesos y para el año 10 sería de 273.191.703 de pesos. Esta se repartiría de acuerdo a lo que decidan los socios en un primer momento ellos elegirían repartirla en partes equitativas, pero también se podría reinvertir dentro de la organización para con esto poder adelantar un gran avance de la empresa.

Los impuestos a los cuales se encuentra condicionada la empresa es al impuesto a la renta, al de industria y comercio y al CREE. Para cada uno de estos impuestos el pago deberá realizarse de una forma distinta, el impuesto a la renta se cuantifica a partir de la utilidad antes de impuesto, pero en el caso de nuestra empresa no aplicaría para el año 1 y 2; dado que la utilidad es negativa entonces no se paga.

El CREE (Impuesto sobre la renta para la equidad) es el que sustituyo los parafiscales para el año en el que se va a desarrollar el inicio de la empresa, el impuesto será del 9% sobre la renta de los accionistas de la empresa. Finalmente se cuenta con el Impuesto de Industria y Comercio; es te impuesto se paga sobre las declaraciones del IVA, este en la ciudad de Chiquinquirá es del 5 x1000, entonces dependiendo de la declaración de IVA, que se haga se obtendrá el resultado del pago de este impuesto.

6.2. Sistema de cobros y pagos:

La estructura de los cobros para cada uno de nuestros clientes estará basada principalmente en el contado, lo que se busca es que no se genere en ningún momento ningún crédito de los productos, pues al iniciar la empresa no se cuenta con el suficiente efectivo para poder respaldar este proceso.

Sin embargo, con el paso de los años si se puede estar contemplando un crédito para nuestros clientes que tengan una excelente fidelización hacia nosotros así como un buen sistema de pago, que no supere los 30 días.

Por otro lado, como se tiene un inventario bastante alto y se buscará que sea mensual. Entonces los pagos se harán de contado para cada uno de nuestros acreedores; con el fin de no deberles mucho dinero y tampoco aumentar nuestro inventario, puesto esto afecta directamente nuestros balances. Adicionalmente al tener una alta rotación de inventario estaríamos teniendo un excelente balance, pues si tenemos un inventario alto nos afecta directamente los flujos de caja haciéndolos más bajos.

6.3. Resumen de los datos financieros más relevantes:

El punto de equilibrio operativo, para la empresa en el primer año es de 39.675 unidades de los 14 productos; las cuales se deberán vender para no incurrir en ninguna pérdida de dinero de la empresa. Este punto de equilibrio es variable a través de los años; pues está directamente correlacionado con los gastos que tiene la empresa en los siguientes años de funcionamiento.

Los flujos de caja que se muestran para los doce primeros meses son excelentes; dado que son positivos en casi todos los meses. Esto nos dice que la empresa tiene buena liquidez, por lo tanto la empresa está presentando un buen flujo de caja. A pesar de que no tiene un estado de resultados positivo para los dos primeros años. (Para consultar más información sobre los flujos de caja se pueden acercar al Excel, a la hoja flujos).

El estado de resultados que tiene la empresa para los 12 meses después de iniciar sus labores presenta tanto pérdidas como ganancias, suponiendo que la empresa empezará el 1 de Junio del 2015. Se tendrían pérdidas en las utilidades para ese primer mes así como para Julio, Agosto y Septiembre. En Octubre y Noviembre se recuperan mucho más las ventas, dándonos una utilidad neta positiva. Sin embargo, para Diciembre, Enero, Febrero y Mayo, las ventas vuelven a caer y nos da una utilidad neta negativa, a excepción de Marzo y Abril donde es positiva.

En general, para el primer y segundo año de funcionamiento de la empresa la utilidad neta es negativa, pero para los demás año que sigue de ahí en adelante es bastante significativo el incremento de estas utilidades. (Para observar detalladamente mirar la hoja de Excel Estado de resultados en el archivo adjunto).

El comportamiento del balance general para los tres primeros años es el siguiente: En el primer año, se tuvo un total de activos de 238.217.742 de pesos, que se componen en su mayoría por Propiedad, planta y equipo, así como de disponible e inventarios. En los pasivos tenemos un valor alto; dado que las obligaciones financieras suman un buen porcentaje del rubro, estas suman 81.047.547 de pesos.

Por otro lado, se encontró que el resultado del ejercicio es negativo para dos años consecutivos. Por esto se ve que el patrimonio disminuye considerablemente en el primer año, y

un poco en el segundo. Pero después de ahí aumenta significativamente en los demás años de trabajo.

En el siguiente cuadro se podrá evidenciar el Balance general.

Tabla 16: *Balance General*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Disponible	$ 1.000.000	-$ 116.046	$ 10.008.773	$ 30.241.144
Inventarios	$ 44.515.092	$ 44.515.092	$ 46.117.635	$ 47.777.870
Diferidos	$ 47.228.000	$ 47.228.000	$ 48.915.700	$ 50.697.293
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 92.743.092	$ 91.627.046	$ 105.042.108	$ 128.716.308
P&P&E	$ 93.100.000	$ 84.790.000	$ 76.480.000	$ 68.170.000
Diferidos	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	$ 105.100.000	$ 96.790.000	$ 86.480.000	$ 78.170.000
TOTAL ACTIVO	$ 197.843.092	$ 188.417.046	$ 191.522.108	$ 206.886.308
Proveedores	$ 44.515.092	$ 44.515.092	$ 46.117.635	$ 47.777.870
Tx	$ -	$ -	$ -	$ 3.419.295
TOTAL PASIVO CORRIENTE	$ 44.515.092	$ 44.515.092	$ 46.117.635	$ 51.197.165
Obligacion Bancolombia	$ 84.000.000,00	$ 81.047.547	$ 77.271.632	$ 72.556.549
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	$ 84.000.000	$ 81.047.547	$ 77.271.632	$ 72.556.549
TOTAL PASIVO	$ 128.515.092	$ 125.562.639	$ 123.389.268	$ 123.753.714
Capital Pagado	$ 69.328.000	$ 87.814.397	$ 99.773.536	$ 83.175.845
Ejercicio		-$ 24.959.990	-$ 6.680.706	$ 6.637.455
Ejercicios Anteriores		$ -	-$ 24.959.990	-$ 6.680.706
TOTAL PATRIMONIO	$ 69.328.000	$ 62.854.407	$ 68.132.840	$ 83.132.594
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	$ 197.843.092	$ 188.417.046	$ 191.522.108	$ 206.886.308

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

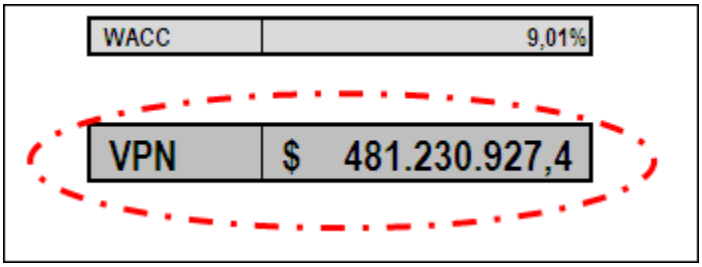
En los supuestos que se tomaron se tomó una inflación de 3,6%; que es la estimada por el Banco de la República. Un crecimiento de la demanda hallado por medio del Modelo ARIMA de 9.85%, el cual se explicó en capítulos anteriores.

Adicionalmente se tiene que el valor de salvamento del vehículo después de 10 años será de 20%, así como las distintas depreciaciones de Maquinaria, planta y equipo. Los impuesto a cancelar serán del 34% sobre la utilidad antes de impuestos y el interés del crédito con Bancolombia será del 12% E.A.

Los indicadores financieros que tenemos para el proyecto empresarial muestran una TIR (Tasa interna de retorno) del 36.78%, lo cual es un buen indicio inicial para el proyecto, pues quiere decir que se encuentra con una buena tasa para el retorno de la inversión.

Por otro lado, encontramos que el WACC (Weighted Average Cost of Capital) este nos permitirá medir el costo de capital como una medida ponderada entre nuestro capital propio y el solicitado al Banco, Para nuestro ejercicio el WACC fue del 9.01%. Además nos sirve para poder calcular un VPN (Valor presente neto) más exacto para el proyecto.

Tabla 17: *Valor Presente Neto*



Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

A partir de este VPN de 481.230.927 de pesos, nos podemos dar cuenta que en el proyecto se debe invertir, pues la TIR es positiva y el VPN también, entonces con este VPN se está generando un valor agregado por parte del proyecto significativo, el cual no se debe desaprovechar. El PRI (Periodo de recuperación de la Inversión) no se puede calcular; puesto que tenemos dos años con una utilidad neta negativa.

Las variable más sensibles que tiene el modelo es la inflación, pues al ser una variable macroeconómica no es fácil su manejo y depende de muchos factores; que en cualquier momento la pueden afectar provocando así fuertes cambios en nuestras proyecciones financieras. A su vez, el crecimiento económico puede también afectar algunas de las variables del modelo, pues si hay una desaceleración de la economía se refleja automáticamente en el modelo.

Algunos de estos cambios que existen se pueden evidenciar en los dos siguientes cuadros mirando cómo afectan el VPN, pero este sigue positivo a pesar de todo.

Tabla 18: *Variaciones en la inflación*

Cambios en Inflación	Cambios en VPN FCL
7,60%	$ 582.283.613
6,60%	$ 556.978.213
5,60%	$ 531.715.402
4,60%	$ 506.474.220
3,6%	$ 507.415.413
2,6%	$ 455.958.467
1,6%	$ 430.625.800
0,6%	$ 405.197.051

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

Tabla 19: *Variación en costos*

Variación en Costos	Cambios en VPN FCL
20%	-$ 449.013.243
10%	$ 16.108.842
5%	$ 248.669.885
0%	$ 507.415.413
-5%	$ 713.791.970
-10%	$ 946.353.013
-20%	$ 1.411.475.098

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

Para realizar los respectivos escenarios del modelo se tomó en cuenta, que las ventas son variables aleatorias discretas, a estas variables se les asignaron las siguientes probabilidades:

Tabla 20: *Probabilidades para los Escenarios*

Probabilidades	
Optimista	**25%**
Esperada	**50%**
Pesimista	**25%**

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

Las ventas se proyectaron con un escenario optimista del 25%, uno pesimista del 25% negativo y uno estable. A partir de esto se pudo concluir que el escenario de ventas siempre mantendría unas ventas positivas a pesar de que en los escenarios hubiera factores que las afectarán fuertemente, como se puede ver a continuación:

Se tomó que hubiera un crecimiento del 10% sobre las ventas así como una caída del 10% y a pesar de tener esos dos escenarios; las ventas siguen siendo positivas para todos los escenarios. Entonces el proyecto supera dichos riesgos que podrían afectar sus flujos futuros.

Tabla 21: *Escenarios de ventas*

ESCENARIO DE VENTAS			
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**
+10%	$ 649.297.133	$ 738.930.006	$ 840.936.337
Ceteris Paribus	$ 590.270.121	$ 671.754.550	$ 764.487.579
-10%	$ 531.243.109	$ 604.579.095	$ 688.038.821

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

Por otro lado, se usaron simulaciones de Montecarlo[22], con cerca de 1.000 simulaciones para poder mirar como el promedio de estas simulaciones podría afectar el comportamiento estadístico de las ventas. Pero estas como se puede ver no afectaron las ventas pues siguen siendo positivas.

También pudimos observar que a pesar de realizar estas simulaciones seguimos teniendo un VPN positivo; lo cual nos permite decir que el proyecto es viable para realizar inversión, pues al traer todos los flujos futuros al año 0, se tienen un VPN de 793.912.950 de pesos; lo cual es bastantes significativo al momento de iniciar el proyecto.

Tabla 22: *Valor Presente Neto Esperado*

VPN Esperado	**793.912.950**

Fuente: Elaboración propia, consultar Excel "Distribuidora La Bonanza S.A.S."

[22] La simulación de Monte Carlo es una técnica que combina conceptos estadísticos (muestreo aleatorio) con la capacidad que tienen los ordenadores para generar números pseudo-aleatorios y automatizar cálculos.

7. VALORACIÓN FINANCIERA

7.1. Análisis de puntos fuertes y débiles:

Fortalezas:

Aplicar un sistema de CRM (Customer Relationship Management); el cual busca fidelizar a los clientes hacia la empresa; con el fin de mantener siempre una relación estrecha con nuestros clientes. Esto le permitirá a cada la empresa captar más información sobre el cliente para poder hacerle un estudio enfocado en su comportamiento y anticiparse a las acciones, que el tome en el futuro.

Se utilizará un sistema de gestión de calidad, este conforme a lo estipulado en las leyes del Ministerio de Salud, para el manejo y tratamiento de productos que maneja la empresa. Esto nos permite ofrecer productos en un excelente estado, pues en muchas ocasiones se entregan productos en mal estado; lo que no hace atractivo el producto para el consumidor final y mucho menos para nuestros clientes.

La estructura comercial que se usará estará enfocada en el manejo de vendedores, que sean especializados en el portafolio de productos que tiene la empresa. Así como que hayan tenido experiencia laboral en atención al público y en ventas que se relacionen directamente con los clientes. El gerente apoyará a estas personas en el caso de ser necesario.

Se busca tener una gestión y talento humano motivado y altamente priorizado, por eso el proceso de selección tardará un buen tiempo en ser desarrollo; pues si no se elige un personal calificado se incurriría en costos de salida y de entrada de la empresa. Esto nos permite facilitar y crear una ventaja competitiva frente a nuestra competencia.

La imagen de la compañía será innovadora y única, pues se está destinando una buena parte del presupuesto de la empresa en publicidad; la cual se dedicará para que la empresa se posicione en el mercado local y con vistas a poder ampliar sus horizontes. Este desarrollo del logo de la

empresa y de su imagen institucional tendrá un costo aproximado de 2.000.000 pesos; esto será desarrollado por una empresa encargada del manejo de campañas publicitarias y con una alta experiencia en estos temas.

Debilidades:

Una de las debilidades que podremos enfrentar es sobre el poder de negociación sobre nuestro proveedor, que para este caso sería Familia Sancela, pues en cierta forma ellos son los encargados de ponernos el precio al cual deberemos distribuir sus productos.

La estructura de costos que empieza a manejar la empresa desde su inicio es bastante alta; lo cual dificulta en cierta forma el avance de esta, en lo temas financieros. Sin embargo, esto tiene una buena amortización en los préstamos bancarios que ha realizado la empresa, a pesar de que se deben tomar a largo tiempo.

El nivel de redes de tecnología que se maneja en la ciudad donde se desarrollará el proyecto, puede llegar a presentarnos problemas. Pues en algunas ocasiones, el sistema se puede caer y se puede durar un buen tiempo sin este.

Existen otras empresas que también se acercan a este mercado pero con productos de otra marca, que en algunas ocasiones pueden ser más económicos afectando así las ventas de nuestro portafolio de productos. Pues hay muchas personas que prefieren el precio a la calidad.

Oportunidades:

Se empezará a mirar la estructuración de nuevas distribuciones en la zona, con el fin de poder ampliar el portafolio de productos para la comercialización de estos. Esto en búsqueda de poder tener un amplio portafolio de productos que nos permita diferenciar nuestra empresa de las que existen actualmente en la región.

Apertura de un portal web, amplia el conocimiento acerca de la marca y facilita la difusión de la información. Este se proyecta realizar en unos 5 años, cuando la empresa empiece a ser recordada en la zona. Esto nos ayudará a ingresar a una nueva tendencia que es el uso de la tecnología en la sociedad, para poder facilitar las compras o ventas de productos por eso esto sería una gran oportunidad.

Los canales de distribución y comercialización, que maneja la empresa son muy estables, pues el cambio entre sus clientes no es muy rápido y siempre se ve venir. Se pueden mejorar por medio del uso de un benchmarking con otras empresas pertenecientes a sectores distintos, con fin de facilitar y mejorar los canales de distribución de la empresa.

Se consolidarán alianzas estratégicas con empresas que necesiten la distribución de sus productos en las áreas en las cuales nosotros estamos, para poder así tener unos valores agregados en el portafolio de La Bonanza.

Amenazas:

Los precios frente a la competencia, pues en algunas ocasiones si ellos usan productos de la misma línea pero en otras marcas con un costo menor, esto podría provocarnos caída en la venta de nuestros productos. Es por esto que se deben hacer distintas investigaciones de precios de mercado, para que a partir de esto podamos determinar el precio óptimo, que tendremos y que no afecte el mercado.

Se podría tener un miedo de que muchas empresas tiendan a una convergencia de manejar una misma cantidad de productos. Por otro lado, ´con esto un hacinamiento[23], sería muy fácil de percibir pues el mercado no da lugar, para que tantas empresas se dediquen a lo mismo llevando casi al exterminio de muchas de estas.

Hay mucha incertidumbre frente a los cambios, que puedan existir en el comportamiento de los consumidores, pues estos varían mucho dependiendo de los cambios que existen en el entorno de cada uno de ellos. Esto se puede quitar por medio del plan CRM; dado que de allí se puede recibir mucha información sobre la empresa.

Las condiciones del mercado, también son muy variables pues en algunas ocasiones dependen del entorno macroeconómico y pueden afectar severamente el desarrollo de las estrategias que se desean para la empresa. Esto depende netamente del comportamiento del país, así como de sus

[23] El término hacinamiento hace referencia a un estado de cosas lamentable que se caracteriza por el amontona mineo o acumulación de individuos o de animales en un mismo lugar, el cual a propósito que no se haya físicamente preparado para albergarlos.

indicadores; dado que si hay una desaceleración en nuestra nación lo cual puede llevar a percibir una caída en la compra de nuestros productos.

7.2. Estrategia de desarrollo del proyecto:

Frente a todas estas situaciones descritas anteriormente se pueden consolidar las siguientes estrategias, apoyadas por acciones como se muestra a continuación:

1. Incrementar las ventas en un 40% trimestralmente, para ir consolidando a La Bonanza en el mercado.

   Se deberán realizar investigaciones de mercado para saber, cuales son los clientes a los cuales se les debe mejorar la prestación del servicio. También, aprovechar los medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas, por eso se destinará una buena cantidad de recursos enfocados en esto.

   Nos debemos también apoyar en el buen manejo que tengan los vendedores, podríamos poner una meta de mercado a cada uno de nuestros vendedores, para que se sientan motivados al momento de vender y logren transmitir eso a nuestros clientes.

2. Incrementar el número de clientes en un 50% en los próximos seis meses después de hacer la primera venta.

   Este se realizará con la visita a diferentes prospectos que tendremos de clientes, para informar nuestro portafolio de productos. Además cuadrar mensualmente acciones que permitan el desarrollo de nuevas forma de mostrar nuestros servicios. Se debe también realizar un cronograma de ingreso de nuevos clientes, el cual se deberá enfocar en tener unas metas mensuales de nuevos clientes, para poder ampliar el mercado y así poder ampliar los ingresos.

3. Incrementar la demanda de nuestros clientes en un 20% en un año, esto se deberá apoyar mediante la atención a nuestros clientes y el desarrollo óptimo del plan de CRM

Por medio del plan CRM, se puede incentivar a nuestros clientes a que hagan sus aumentos en el consumo de nuestros productos. Es por esto que este plan no solo sirve para fidelizar clientes, sino para usarlo como una fuente aspiracional; con el fin de que las personas aumenten el consumo de nuestros productos. El apoyo de los vendedores también es vital para nuestra empresa; puesto que ellos le permiten al cliente percibir un óptimo y agradable ambiente empresarial; en el cual nos miraran como un aliado estratégico, para el crecimiento de su empresa.

4. Incrementar un 30% la preferencia de nuestra compañía en un plazo de un año, apoyándonos en investigaciones de mercado.

   Se pueden realizar focus group, encuestas de satisfacción bimensualmente, para saber cómo está siendo la presencia de la empresa en distintos medíos sociales. Además se puede mejorar los servicios por medio de capacitaciones, que aumenten los conocimientos de nuestros empleados, así como su productividad.

7.3. Aspectos de sostenibilidad y riesgos:

Algunas políticas que puedan afectar el desempeño de nuestra empresa podrían estar más relacionadas con aspectos sociales, que con normas. Pues la ciudad apoya el surgimiento de nuevas empresa. Pero cuando existen los paros sociales, de parte de los agricultores o ganaderos, se crea un desabastecimiento de productos; lo que nos afectaría directamente en el ejercicio de nuestra labor. Sin embargo, para contrarrestar todo esto se buscará mantener unos niveles de inventario altos con el fin de que no nos afecten estas situaciones de orden público. Por otro lado, se buscará controlar netamente el manejo de efectivo y de dinero en la empresa; pues se puede correr el riesgo de que exista un desfalco por parte de algunas personas que laboren dentro de la empresa.

8. BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de Chiquinquirá. (s.f.). *Alcaldía de Chiquinquirá-Boyacá.* Recuperado el 07 de Marzo de 2015, de www.chiquinquira-boyaca.gov.co/informacion_general.shtml

Bancolombia, G. (s.f.). *Bancolombia*. Recuperado el 05 de 05 de 2015, de http://www.grupobancolombia.com/webcorporativa/nosotros/index.asp

Bob, N. (1997). *1001 formas de recompensar a sus empleados.* Ediciones Gestión 2000.

Bob, N., & Economy, P. (2005). *Management para Dummies.* Ediciones Granica.

Chevrolet. (2010). *Definición sobre Chevrolet NHR*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de http://www.chevrolet.com.co/nhr-4-camion-peque%C3%B1o.html

Contable, C. (s.f.). *Impuesto CREE*. Recuperado el 06 de Mayo de 2015, de http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-090113 1%28impuesto_para_la_equidad_cree

DANE. (2012). *Boletín comercio interior de Colombia*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de http://www.dane.gov.co/index.php/esp/sala-de-prensa/comunicados-y-boletines/107-boletines/comercio-interno/2733-come

DANE. (2012). *Informe My pymes*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/INFORMACION_MIPYMES_act2012.pdf

DANE. (2013). *Micro Establecimientos*. Recuperado el 06 de Abril de 2015, de https://www.dane.gov.co/index.php/servicios/microestablecimientos

DANE. (s.f.). *Cifras CENSO 2005.* Recuperado el 08 de Marzo de 2015, de https://www.dane.gov.co/files/censo2005/provincias/boyaca.ppt

DANE. (s.f.). *Perfil económico de Chiquinquirá, Boyacá.* Recuperado el 08 de Marzo de 2015, de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/boyaca/chiquinquira.pdf

Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales (DIAN). (s.f.). *Cartilla CREE*. Recuperado el 06 de Mayo de 2015, de http://www.dian.gov.co/descargas/micrositio/cree/Cartilla_CREE.pdf

Directo, M. (s.f.). *Consumidor Final- Definición*. Recuperado el 08 de Marzo de 2015, de http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/consumidor-final/

E. E. (2014). *Ventas del comercio minorista noviembre de 2014*. Recuperado el 08 de Marzo de 2015, de http://www.elespectador.com/noticias/economia/ventas-del-comercio-minorista-noviembre-de-2014-crecier-articulo-538304

EAFIT, U. (2014). *Impuesto al valor agregado definición contable.* . Recuperado el 23 de Abril de 2015, de http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents

El Tiempo. (2014). *Tiendas de Barrio en Colombia*. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, de http://www.eltiempo.com/economia/sectores/tiendas-de-barrio-en-colombia/13978277

Español, D. (2014). *Proyecto Piloto*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de http://www.ehowenespanol.com/conducir-proyecto-piloto-como_245464

Genesis. (2014). *Recursos Humanos*. Recuperado el 07 de Abril de 2015, de http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf

Gerencia. (s.f.). *Flujo de Caja*. Recuperado el 08 de Abril de 2015, de http://www.gerencie.com/flujo-de-caja-libre.html

Gerencia. (s.f.). *Libros de Comercio*. Recuperado el 23 de Abril de 2015, de http://www.gerencie.com/libros-de-comercio.html

Gerencie. (s.f.). *Capital de trabajo.* Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html

Grupo Familia Sancela S.A. (s.f.). *www.familiasancela.com*. Recuperado el 06 de Marzo de 2015, de www.familiasancela.com/portal/final/extranet/espnew/compania.htm

Investipedia. (2010). *CAPEX*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de http://www.investopedia.com/terms/c/capitalexpenditure.asp

INVIMA. (1998). *Decreto 1545 de 1998*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de https://www.invima.gov.co/images/pdf/higiene-domestica/decretos/decreto_1545_1998.pdf

INVIMA. (2009). *Artículo sobre la definición del Invima.* Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2377&Itemid=1900

INVIMA. (2012). *Ley 1562 de 2012.* Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf

Kimberly-Clark Professional. (s.f.). *Kimberly-Clark Professional*. Recuperado el 06 de Marzo de 2015, de www.kcprofessional.com.co

La Republica. (s.f.). *Tendencias del sector de consumo masivo en el país.* Recuperado el 08 de Marzo de 2015, de http://www.larepublica.co/consumo/tendencias-del-sector-de-consumo-masivo-en-el-pa%C3%ADs_39856

MAORSA. (s.f.). *Definición sobre el Teléfono Panasonic*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de http://www.maorsa.com.mx/comoelegircctv.pdf

Ministerio de Salud. (s.f.). *Aseguramiento al sistema general de seguridad social en salud.* Recuperado el 20 de Abril de 2015, de http://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital

Observatorio Colombiano de la Microempresa. (s.f.). *Observatorio Colombiano de la Microempresa.* Recuperado el 08 de Marzo de 2015, de Información estadística.: www.observatorio.microempresas.com.co/

Organization, I. L. (2010). *Código sustantivo del trabajo*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de http://www.ilo.org/dyn/travail/docs

Pastor Julio Delgado y Cia Ltda. (s.f.). *Pastor Julio Delgado y Cia Ltda*. Recuperado el 06 de Marzo de 2015, de www.computrabajo.com.co/empresas/ofertas-de-trabajo-de-distribuciones-pastor-julio-delgado-y-cia-ltda-B2C

personales, F. (s.f.). *Impuesto Sobre la renta*. Recuperado el 06 de Mayo de 2015, de http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/que-como-calcula-impuesto-sobre-renta/51864

Peters, T. (2005). *La esencia: Liderazgo.* Pearson Educación.

Peters, T. (2005). *La esencia: Talento.* Pearson Educación.

Portafolio. (2014). *Tendencias consumo Colombia*. Recuperado el 08 de Marzo de 2015, de http://www.portafolio.co/portafolio-plus/tendencias-consumo-colombia

Posada García-Peña, M. (2008). *Impuesto de Industria y Comercio, avisos y tableros en Colombia.* Bogotá: Universidad del Rosario.

Vantir. (s.f.). *TIR*. Recuperado el 10 de 05 de 2015, de http://www.vantir.com/