

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PROVEEDORA DE ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERÍA EN BOGOTÁ**

YENNY LAGUNA PÁEZ

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2012**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PROVEEDORA DE ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERÍA EN BOGOTÁ**

YENNY LAGUNA PÁEZ

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de Administradora de
Empresas**

DIRECTOR:

JACOB AHUMADA M.

Especialista en sistemas de calidad

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., noviembre de 2012.

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado las fuerzas para seguir adelante y no desfallecer en los problemas que se presentaban. Al amor de mi vida, mi esposo, quien ha sido mi motivación, inspiración y felicidad.

Yenny

AGRADECIMIENTOS

A Dios por estar de mi lado y haberme dado la oportunidad de haber logrado llevar a feliz término mi estudio profesional.

A mi esposo por su amor y comprensión incondicional.

Debo agradecer a mi amigo Julio Cesar por apoyarme con su conocimiento tiempo y dedicación.

Contenido

	Pág.
1 Resumen ejecutivo.....	12
Planteamiento del problema.....	14
Formulación del problema	15
Sistematización del problema	15
Justificación	16
Objetivos.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos	17
Marco de referencia	18
Marco teórico	18
Marco conceptual	19
Marco metodológico	21
2 Mercado.....	22
2.1 Investigación de mercados.....	22
2.1.1 Análisis del sector.....	22
2.1.2 Análisis de mercado.....	26
2.2 Tamaño de la muestra	32
2.3 Encuesta de mercado	33
2.4 Resultados del estudio de mercado	34
2.5 Análisis del consumidor o cliente	41
2.5.1 Perfil de consumidor.	41
2.5.2 Localización del segmento.....	41
2.5.3 Aceptación del servicio o producto.	41
2.5.4 Factores que pueden afectar el consumo.....	42
2.6 Análisis de la competencia.....	42
2.6.1 Principales competidores.....	42

2.6.2	Análisis de empresas competidoras.	42
2.6.3	Agremiaciones existentes.	43
2.6.4	Costo del producto.	43
2.6.5	Productos sustitutos.	44
2.6.6	Precios de venta y de la competencia.	45
2.6.7	Imagen de la competencia ante los clientes.	46
2.6.8	Segmento al cual está dirigida la competencia.	47
2.7	Estrategia de mercado	48
2.7.1	Concepto del servicio.	48
2.7.2	Estrategia de distribución.	50
2.7.3	Estrategia de precio.	50
2.7.4	Estrategia de promoción.	51
2.7.5	Estrategia de comunicación.	52
2.7.6	Estrategias de servicio.	53
2.7.7	Estrategia de aprovisionamiento.	54
2.8	Proyección de ventas	54
2.9	Políticas de cartera.	61
3	Análisis técnico operativo.	64
3.1	Operación.	64
3.1.1	Ficha técnica del servicio.	64
3.1.2	Estado de desarrollo del proyecto.	64
3.1.3	Descripción del proceso de comercialización.	64
3.1.4	Necesidades y requerimientos.	66
3.2	Plan de compras	72
3.3	Infraestructura	74
4	Organización.	78
4.1	Estrategia organizacional	78
4.1.1	Organismos de apoyo.	80
4.2	Estructura organizacional	81
4.3	Aspectos legales	85

4.4	Costos administrativos	89
4.4.1	Gastos de personal.....	89
4.4.2	Gastos de puesta en marcha.....	93
4.4.3	Gastos anuales de administración.....	93
5	Evaluación financiera del proyecto.....	95
5.1	PRINCIPALES SUPUESTOS.....	95
5.2	SISTEMA DE FINANCIAMIENTO	96
5.3	FLUJO DE CAJA.....	96
5.4	BALANCE GENERAL	100
5.5	ESTADO DE RESULTADOS	101
5.6	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	102
5.7	OTROS INDICADORES FINANCIEROS	102
5.8	ENDEUDAMIENTO.....	103
6	Conclusiones y recomendaciones.....	104
6.1	Conclusiones.....	104
6.2	Recomendaciones.....	105
	Referencias bibliográficas	107
	ANEXO 1. Empresas incluidas en el estudio de mercado.....	110

Lista de figuras

	Pág.
Figura 2-1. Las principales actividades dentro del PIB.....	23
Figura 2-2. Localización geográfica de empresas en Bogotá.....	30
Figura 2-3. Localización geográfica de las localidades en Bogotá	31
Figura 2-4. Consumo mensual de aseo y cafetería.....	35
Figura 2-5. Proveedor actual de aseo y cafetería.....	35
Figura 2-6. Otros proveedores	36
Figura 2-7. Plazo de pago actual.....	37
Figura 2-8 . Forma de pago actual	38
Figura 2-9. Disposición a cambiar de proveedor	38
Figura 2-10. Estacionalidad de la demanda	39
Figura 2-11. Interés en descuentos por pronto pago.....	40
Figura 2-12. Tiempo de entrega actual	40
Figura 2-13. Cadena de valor del producto.	44
Figura 2-14. Evolución mensual de las ventas.	61
Figura 3-1. Flujo general de procesos.....	66
Figura 3-2. Distribución en planta.....	76
Figura 4-1. Organigrama	82
Figura 4-2. Ventajas percibidas de las SAS	86

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 2-1. Participación en el PIB por sector	22
Tabla 2-2. Ponderaciones subgrupo de gasto e índices total nacional	24
Tabla 2-3. Ponderación de gastos de aseo en el gasto total de personas	24
Tabla 2-4. Exportaciones de la cadena de aseo (Dólares FOB)	26
Tabla 2-5. Importaciones de la cadena de aseo (Dólares CIF)	27
Tabla 2-6. Resultado neto entre 2000 y 2009	27
Tabla 2-7. Empresas registradas en Bogotá según sector económico	28
Tabla 2-8. Datos del mercado en general y del nicho a atender	32
Tabla 2-9. Instrumento de encuesta de mercado	33
Tabla 2-10. Ficha técnica de la encuesta	34
Tabla 2-11. Comparativo de precios	46
Tabla 2-12. Productos a ofrecer por la comercializadora	49
Tabla 2-13. Costo de la estrategia de promoción	52
Tabla 2-14. Costo de la estrategia de comunicación	52
Tabla 2-15. Presupuesto de mezcla de mercado	53
Tabla 2-16. Proyección anual de ventas	55
Tabla 2-17. Proyección mensual de ventas	58
Tabla 2-18. Costos y gastos	63
Tabla 3-1. Ficha técnica	64
Tabla 3-2. Tareas y responsables dentro del proceso general	65
Tabla 3-3. Tecnología requerida para cada tarea o actividad	67
Tabla 3-4. Dotación para la gestión del inventario y pedidos	67
Tabla 3-5. Equipos de transporte y de oficina	68
Tabla 3-6. Total inversión inicial	68
Tabla 3-7. Mano de obra requerida para la operación de la empresa	68
Tabla 3-8. Cálculo del factor prestacional	69
Tabla 3-9. Costos logísticos	70

Tabla 3-10. Presupuesto de compras	72
Tabla 3-11. Factores objetivos de las opciones de localización	75
Tabla 3-12. Factores subjetivos de las opciones de localización.	75
Tabla 3-13. Áreas de cada espacio de las instalaciones.....	76
Tabla 4-1. Análisis dofa	78
Tabla 4-2. Organismos de apoyo	81
Tabla 4-3. Costos de personal	89
Tabla 4-4. Costos mensuales de personal durante el primer año	90
Tabla 4-5. Costos fijos de operación	91
Tabla 4-6. Proyección mensual de los costos fijos.....	92
Tabla 4-7. Proyección anual de los costos fijos de operación.....	93
Tabla 4-8. Gastos de puesta en marcha	93
Tabla 4-9. Cosos fijos de administración.....	93
Tabla 4-10. Costos de administración anuales.....	94
Tabla 5-1. Supuestos para la evaluación financiera.....	95
Tabla 5-2. Gastos de ventas	95
Tabla 5-3. Gastos anuales de personal.....	96
Tabla 5-4. Flujo de caja anual	97
Tabla 5-5. Balance general	100
Tabla 5-6. Tasa interna de retorno	102
Tabla 5-7. Indicadores financieros proyectados.....	102

1 Resumen ejecutivo

- Concepto del negocio: suministro de productos de aseo y cafetería a empresas medianas y pequeñas localizadas en Bogotá.
- Actividad económica: comercio.
- Función social que cumplirá: suministrar productos de aseo y cafetería a empresas medianas y pequeñas localizadas en Bogotá y que en la actualidad no reciben un adecuado nivel de servicio por parte de las empresas que los atienden.
- Necesidades del mercado a satisfacer: servicio a domicilio, opciones de pago en efectivo y mediante medios electrónicos, oportunidad en los plazos de entrega convenidos, entrega completa de los pedidos, asesoría en la selección de los productos y en la elaboración de los pedidos.
- Potencial del mercado en cifras: 262.349 empresas que compran en total \$6.5558'725.000 mensualmente.
- Ventaja competitiva: la ventaja competitiva será el servicio especializado de acuerdo con las necesidades de las pymes.
- Inversiones requeridas: la inversión total requerida es de \$190'000.000, representada especialmente por el vehículo que se debe adquirir para la distribución y por el capital de trabajo para sostener los costos de la empresa hasta que alcance el punto de equilibrio.
- Aportes de los socios: los socios deberán aportar \$105'000.000.

- Número de socios: dos.
- Crédito requerido: el crédito requerido es de \$85´000.000.
- Proyecciones de ventas y rentabilidad: durante el primer año las ventas serán de \$318´485.795, empezando con \$20´000.000 durante el primer mes, con un crecimiento de 5% mensual durante los primeros dos años, de 2.5% mensual a partir del tercer año, y de 1% durante el último año. La tasa interna de retorno del proyecto es de 25.83% y el valor presente neto es de \$66´318.155.

Planteamiento del problema

El problema que se desea resolver mediante la puesta en marcha del presente proyecto es el aprovisionamiento de productos de aseo y cafetería a empresas medianas y pequeñas en Bogotá. Todas las empresas, independientemente de su tamaño, contemplan entre sus gastos la compra de elementos de aseo y cafetería. Esta situación hace que el suministro de este tipo de artículos se constituya en una atractiva oportunidad de negocio. Para el planteamiento del problema se aplica la metodología sugerida por Méndez (2000). El autor señala que el planteamiento del problema parte de la identificación y descripción de los síntomas que se observan y son relevantes de la situación, relacionándolos con las causas que lo producen.

Por otro lado, en Colombia existen también organizaciones que comercializan productos de aseo y cafetería y que están orientadas al mercado corporativo; dentro de las principales marcas que atienden este nicho de mercado se destacan Almacenes Éxito, Carrefour, Olímpica, Marion, Suministros e impresos y Panamericana Outsourcing. Si bien estas organizaciones manejan unos volúmenes de ventas muy grandes que hacen difícil competir en precio contra ellas, también es cierto que están enfocadas en la atención de empresas de gran tamaño que a su vez generan volúmenes de compras importantes.

Este mercado de productos de aseo se halla expuesto a una serie de condiciones y restricciones de tipo comercial, administrativo, financiero, etc. que deben ser consideradas y analizadas a fin de asegurar que su impacto puede ser adecuadamente controlado y que la empresa que desea operar en el mismo puede generar rendimientos de manera sostenible.

El trabajo propuesto busca desarrollar un plan de negocios para evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de una empresa dedicada a la comercialización de productos de aseo y cafetería que se enfocará en la atención de empresas medianas y pequeñas.

Formulación del problema

¿Qué características debe reunir una empresa proveedora de elementos de aseo y cafetería a empresas medianas y pequeñas localizadas en Bogotá para que su operación resulte viable y sostenible?¹

Sistematización del problema

Para poder responder adecuadamente la pregunta central que plantea el problema que se desea resolver, es necesario responder las siguientes preguntas secundarias: ¿Qué características tiene el mercado que se desea atender? ¿Qué estrategias conviene adoptar para atender a ese mercado? ¿Bajo qué condiciones técnicas debe operar la empresa? ¿Qué estructura organizacional y legal se debe conformar la empresa? ¿Qué aspectos legales deben considerarse para la constitución de la empresa? ¿Qué resultados financieros se pueden esperar de la empresa? ¿Cuáles son los impactos del proyecto?

¹ De acuerdo con Méndez (2000), formular el problema se refiere a la etapa cuando el investigador dictamina o hace una especie de pronóstico sobre la situación problema. En lugar de hacerlo con afirmaciones, este pronóstico se plantea mediante la formulación de preguntas orientadas a dar respuesta de solución al problema de la investigación.

Justificación

El hecho de que exista demanda para un determinado producto o servicio e inclusive que un empresario logre una importante participación de mercado en un determinado sector económico, no son garantía de que la actividad resulte rentable y sostenible. Además de que una empresa logre vender, debe hacerlo a un precio que no solamente cubra sus costos directos sino también los indirectos y que genere una utilidad que resulte atractiva para el inversionista que aporta el capital requerido para la operación de la empresa.

Para poder asegurar que la operación de una empresa puede cubrir todos los costos que esa operación genera y además generar utilidad, es necesario en primer lugar conocer cuál es la estructura que esa empresa debe tener y cuáles son los costos generados por esa estructura, así como saber cuáles son los aspectos críticos que los administradores de la empresa deben controlar para garantizar sus sostenibilidad.

El presente trabajo busca evaluar la viabilidad de una empresa que operará en el sector comercial, dentro del mercado de productos de aseo y en el nicho de empresas pequeñas y medianas de Bogotá. Si bien este sector económico tiene un gran dinamismo y una demanda prácticamente garantizada por tratarse de productos requeridos por todas las empresas, tanto de servicios, como comerciales, mineras o industriales, antes de que la empresa empiece a operar deben analizarse todos los aspectos que inciden en su éxito y en su sostenibilidad. Aspectos como el tamaño de la empresa, los equipos, la tecnología requerida, la estructura administrativa necesaria, los salarios, el tamaño de sus inventarios, la competencia, las características de sus instalaciones y en general todo los aspectos internos y externos que pueden afectar a la empresa, son estudiados en el presente plan de negocio.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan de negocios que permita determinar la viabilidad del proyecto para la creación de una empresa proveedora de elementos de aseo y cafetería a empresas medianas y pequeñas en Bogotá a partir del mes de mayo de 2013.

Objetivos específicos

1. Hacer un estudio de mercado para conocer la dinámica de la comercialización de elementos de aseo y cafetería y para cuantificar la demanda real de productos de aseo y cafetería generada por las empresas medianas y pequeñas de Bogotá.
2. Definir la forma como debe diseñarse la operación de la empresa.
3. Definir el plan de compras de la empresa para establecer los costos directos del negocio.
4. Definir la estructura que debe tener la empresa para establecer los costos indirectos del negocio.
5. Definir el procedimiento a seguir para la constitución de la empresa
6. Evaluar la viabilidad financiera del proyecto para decidir si el negocio es atractivo desde el punto de vista de los inversionistas.

Marco de referencia

Marco teórico

Desde el momento en que el hombre empezó a generar excedentes en la producción de sus cultivos después de haber consumido la cantidad que requería para su propio sostenimiento y empezó a hacer trueques entre esos excedentes y los generados por otras personas que producían artículos que él necesitaba, se empezó a desarrollar el comercio. Con el paso del tiempo el comercio se convirtió en una actividad en la que no solo se intercambian artículos producidos directamente, sino en la intermediación entre productores y consumidores, para satisfacer necesidades de las dos partes. (García, 2009)

La evolución y la tecnificación que la humanidad ha experimentado en otros aspectos se ha dado también en el comercio, por lo que el ejercicio exitoso de esta actividad requiere la aplicación de conocimientos especializados que contribuyan a manejar adecuadamente las fuerzas generadas por la competencia mientras se satisfacen adecuadamente las necesidades y expectativas de los clientes, además de cubrir los costos de la organización y de generar utilidades suficientemente atractivas para los dueños del capital.

La especialización es una de las características que exige la sociedad moderna de alguien que desee dedicarse al comercio, pues ella permite que quien ejerce esta actividad se vuelva experto en la gestión de toda la cadena de valor de los productos que ofrece (Martínez, 2009, pág. 11). Es por ello que antes de iniciar operaciones una empresa comercializadora debe empezar por analizar juiciosamente y con criterios técnicos las condiciones en que opera el mercado en que desea incursionar, definir el target específico al que desea dirigirse, las

necesidades particulares de ese target respecto del producto, las condiciones de servicio en que esperan sus clientes potenciales recibir el producto, conocer quiénes son y qué condiciones ofrecen sus competidores, estimar el potencial de compras del segmento seleccionado y definir qué participación desea obtener dentro de ese segmento. La idea es primero definir qué quiere comprar el cliente y luego definir cómo hacer para vendérselo, contrario a quienes se enfocan primero en producir o comprar y luego salir a buscar quién compra lo que ya han fabricado o comprado a otros. (Schnarch & Schnarch, 2010)

Contrario a lo que sucedía en las décadas de los sesenta y setenta del siglo XX, en la actualidad el rol del empresario ha tomado gran impulso en Latinoamérica. Es así como un estudio del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) encontró que el 92.4% de la población colombiana consideraba que ser empresario es una alternativa de carrera deseable y válida. Este fue el porcentaje más alto a nivel mundial, seguido por República Dominicana (91.7%), Holanda (84.6%), Bosnia (82%) y Perú (81.7%). (Schnarch & Schnarch, 2010)

Sin embargo la disponibilidad de recursos ilimitados no garantiza el éxito de un negocio. De hecho grandes corporaciones como Coca Cola, General Motors y otras de similar tamaño han tenido importantes fracasos en el desarrollo de nuevos productos, como consecuencia de haberse equivocado o de haber omitido la fase de investigación de mercado y haberse guiado solamente por su “buen olfato” (Schnarch & Schnarch, 2010, pág. 18).

Marco conceptual

Los conceptos básicos que se emplean en el desarrollo del presente trabajo son los que se definen a continuación.

Mercado potencial: corresponde al grupo de personas que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar de un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. (Rivera, 2007)

Mercado objetivo: corresponde al mercado potencial de consumidores o usuarios definido por el proveedor del producto o servicio para un área geográfica, segmento de edad, comunidad, producto o servicio con base en datos demográficos, de ingresos, actividad económica y/o un análisis de contexto. (Bernardez, 2009)

Nicho: es aquella porción del mercado objetivo que presenta sus necesidades insatisfechas. (Barquero & Fernández, 2007)

Flujo de caja: es un documento o informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado. (Vélez, 2006)

Tasa interna de retorno TIR: es aquella tasa que hace que el valor actual neto (también conocido como valor presente neto) de un proyecto sea igual a cero. (Vélez, 2006)

Valor presente neto: es la diferencia del valor actual de la inversión menos el valor actual de la recuperación de fondos de manera, aplicando una tasa que corporativamente se considera como la mínima aceptable para la aprobación de un proyecto de inversión (Vélez, 2006). Este valor presente neto se calcula de acuerdo con la siguiente ecuación:

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

En la anterior ecuación VPN es el valor presente neto del proyecto, V_t representa los flujos de caja (ingresos menos egresos) en cada período t valorados a una tasa de interés k durante el número n de períodos considerados, e I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

Marco metodológico

El trabajo se realizará empleando un método cuantitativo que incluirá el estudio de mercado, el análisis técnico operativo de la empresa y la evaluación financiera del proyecto. Como parte del estudio de mercado se adelantará una investigación de mercado mediante la aplicación de un instrumento de encuesta; esta investigación permitirá obtener en fuentes primarias la información no disponible en fuentes secundarias que se requerirá para precisar la caracterización y cuantificación del nicho de mercado.

2 Mercado

2.1 Investigación de mercados

2.1.1 Análisis del sector

La idea de negocio pertenece al segmento económico de comercio, que es uno de los más dinámicos del país, tal como se observa en la Tabla 2-1.

Tabla 2-1. Participación en el PIB por sector

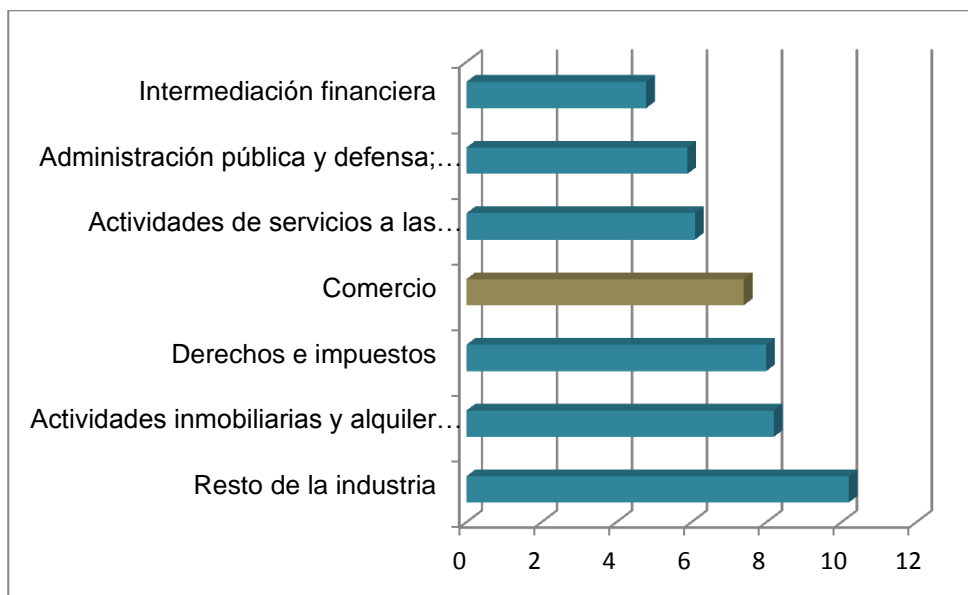
Sector	% PIB
Resto de la industria	10,2
Actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda	8,2
Derechos e impuestos	8
Comercio	7,4
Actividades de servicios a las empresas	6,1
Administración pública y defensa; seguridad social	5,9
Intermediación financiera	4,8
Extracción de petróleo crudo y de gas natural	4,3
Construcción	4
Alimentos, bebidas y tabaco	3,7
Construcción de obras de ingeniería civil	3,7
Cultivo otros productos agrícolas	3,3
Hoteles, restaurantes, bares y similares	3
Transporte por vía terrestre	3
Educación de no mercado	2,8
Correo y telecomunicaciones	2,6

Fuente: DANE (2011)

Como se observa en la Tabla 2-1, el sector de comercio participa con el 7.4% del Producto Interno Bruto y es el cuarto ítem más importante dentro de los 41 que emplea el DANE para la clasificación de las diferentes actividades que

conforman el PIB. En la siguiente Figura 2-1 se observa de manera gráfica la importancia del comercio en la economía nacional.

Figura 2-1. Las principales actividades dentro del PIB



Fuente: Datos: DANE (2011) Gráfica: el autor.

Como se observa en la Figura 2-1, la participación del comercio en el PIB se encuentra muy cerca de los derechos e impuestos y de las actividades inmobiliarias y de alquiler de finca raíz.

Los productos de aseo constituyen un subgrupo del comercio, y ocupa en importancia el octavo lugar dentro de los gastos que tienen las personas, el cual es encabezado por lo que el DANE llama gasto de ocupación de vivienda² y seguido por los gastos de transporte personal y comidas fuera del hogar, tal como se observa en la Tabla 2-2.

² Gasto de ocupación es un subgrupo que incluye los rubros relacionados con arriendo o pago de crédito de vivienda.

Tabla 2-2. Ponderaciones subgrupo de gasto e índices total nacional

Subgrupos	%
Gasto de ocupación	20,71
Transporte personal	8,40
Comidas fuera del hogar	8,31
Transporte público	6,93
Combustibles	6,20
Instrucción y enseñanza	5,03
Carnes y derivados de la carne	4,54
Artículos para el aseo y cuidado personal	4,31
Lácteos, grasas y huevos	4,11
Comunicaciones	3,98
Vestuario	3,66
Cereales y productos de panadería	3,23

Fuente: DANE (2011)

Los artículos de aseo y cuidado personal en 2010 generaron 4.31% de los gastos de los colombianos, de acuerdo con las cifras reveladas por el DANE, lo que los ubica por encima de otros rubros como lácteos, comunicaciones, vestuario, así como cereales y productos de panadería.

En cuanto a la evolución de la participación de este rubro, de acuerdo con las cifras del DANE el porcentaje se ha mantenido constante en 4.31% del total de gastos personales, según se muestra en la Tabla 2-3.

Tabla 2-3. Ponderación de gastos de aseo en el gasto total de personas

	Ponderación artículos aseo y cuidado personal
2008	4,31%
2009	4,31%
2010	4,31%

Fuente: DANE (2011)

De acuerdo con las cifras de la Tabla 2-3, la participación porcentual de los artículos de aseo y cuidado personal se ha mantenido constante en los últimos

años. Sin embargo, teniendo en cuenta el crecimiento de la población, el valor absoluto de este negocio ha crecido proporcionalmente con el número de habitantes.

En las empresas grandes la principal tendencia observada en los años recientes se relaciona con la tercerización de los servicios de aseo y cafetería por medio de empresas especializadas en la prestación de este tipo de outsourcing; esta tendencia obedece a la intención de esas empresas de centrarse en los procesos estratégicos relacionados con sus propia función social y dejar en manos de terceros los servicios que no agregan valor directo a tales procesos estratégicos.

Otra tendencia que se observa en el mercado de productos de aseo y cafetería es el de la globalización, que concretamente se refleja en la disponibilidad de proveedores de diferentes países del mundo y especialmente de China; estos proveedores, igual que sucede en la mayoría de sectores industriales, tienen la posibilidad de comercializar sus productos a unos precios con los cuales desplazan del mercado a proveedores de otros países. Sin embargo se trata con frecuencia de productos que no cumplen con los mismos estándares de calidad ofrecidos por sus competidores; teniendo en cuenta que lo que se busca con este proyecto es la creación de una base de clientes creciente, esta condición de globalización del mercado de proveedores de productos para aseo y cafetería debe evaluarse buscando seleccionar proveedores de buena calidad, dado que no se trata de hacer ventas por una sola vez sino de mantener clientes (Yopo, 2011); sin embargo no se puede tampoco ignorar la competencia de competidores que podrían acudir a proveedores más baratos, por lo que resultará importante hacerles ver a los clientes de la empresa que efectúen sus comparaciones frente a la competencia con base en costo total real y no solo con base en precio unitario de compra.

Por último otra tendencia que vale la pena considerar se refiere al empleo creciente de medios electrónicos para diferentes fases del ciclo del negocio de las empresas. El empleo de medios electrónicos como el correo, las transacciones bancarias vía web, la publicidad electrónica, la toma de pedidos y otras operaciones con proveedores y con clientes se han vuelto cada vez frecuentes (Caruso, 2012); esta tendencia debe tenerse en cuenta al momento de diseñar los diferentes procesos del ciclo de negocios de la empresa, dado que pueden contribuir a su propósito de reducir costos y poder competir con adecuados niveles de eficiencia operativa.

2.1.2 Análisis de mercado.

Las cifras de la Dirección Nacional de Planeación en cuanto a las importaciones y exportaciones de productos de la cadena de aseo en los años 2002y 2009, se muestran en las Tabla 2-4 y 2-5.

Tabla 2-4. Exportaciones de la cadena de aseo (Dólares FOB)

Nombre eslabón	EXPORTACIONES		
	2002	2009	Variación % 2002A 2009
Champú y productos para el cabello	\$ 24.346.766	\$ 80.285.451	230%
Detergentes industriales	\$ 5.259	\$ 46.790	790%
Detergentes y otros productos de aseo	\$ 22.475.474	\$ 47.528.702	111%
Esmaltes para uñas	\$ 1.127.205	\$ 5.166.999	358%
Glicerina	\$ 142	\$ 140.484	98833%
Jabones	\$ 20.967.175	\$ 60.750.590	190%
Perfumes y lociones	\$ 9.180.536	\$ 87.948.041	858%
Productos cosméticos grasos	\$ 25.919.265	\$ 108.882.227	320%
Productos para la conservación y protección	\$ 10.859.427	\$ 22.699.599	109%
Productos para la higiene bucal	\$ 8.448.975	\$ 51.377.052	508%
Productos sólidos en polvo	\$ 3.730.434	\$ 16.042.948	330%
Total Cadena	\$ 127.060.658	\$ 480.868.884	278%

Fuente: DNP – DANE (2011).

De acuerdo con los datos de la Tabla 2-4, el país incrementó entre 2002y 2009 las exportaciones de productos de aseo en un 278%; los productos que

mayor crecimiento presentaron fueron la glicerina, los perfumes y lociones y los detergentes industriales. Todos los productos crecieron por encima del 100%.

Tabla 2-5. Importaciones de la cadena de aseo (Dólares CIF)

Nombre eslabón	2.002	2.009	Variación 2002a 2009
Champú y productos para el cabello	\$ 29.385.255	\$ 58.105.444	98%
Detergentes industriales	\$ 4.308.388	\$ 6.830.114	59%
Detergentes y otros productos	\$ 38.953.240	\$ 85.340.877	119%
Esmaltes para uñas	\$ 317.624	\$ 1.357.943	328%
Glicerina	\$ 479.911	\$ 20.967	-96%
Jabones	\$ 7.448.393	\$ 18.529.103	149%
Perfumes y lociones	\$ 28.201.725	\$ 76.334.812	171%
Productos cosméticos grasos	\$ 24.361.559	\$ 61.041.280	151%
Productos para conservación y protección	\$ 41.637.186	\$ 79.118.134	90%
Productos para la higiene bucal	\$ 11.557.494	\$ 37.509.537	225%
Productos sólidos en polvo	\$ 920.258	\$ 3.384.301	268%
Total Cadena	\$ 187.571.033	\$ 427.572.513	128%

Fuente: DNP – DANE. (2011)

En cuanto a las importaciones de productos de aseo, el crecimiento fue del 128%, de acuerdo con las cifras del Departamento Nacional de Planeación que se presentan en la Tabla 2-5. En la Tabla 2-6 se presenta el resultado neto.

Tabla 2-6. Resultado neto entre 2002y 2009

Nombre eslabón	Exportación - importación	
	2002	2009
Champú y productos para el cabello	-\$ 5.038.489	\$ 22.180.007
Detergentes industriales	-\$ 4.303.129	-\$ 6.783.324
Detergentes y otros productos	-\$ 16.477.766	-\$ 37.812.175
Esmaltes para uñas	\$ 809.581	\$ 3.809.056
Glicerina	-\$ 479.769	\$ 119.517
Jabones	\$ 13.518.782	\$ 42.221.486
Perfumes y lociones	-\$ 19.021.189	\$ 11.613.230
Productos cosméticos grasos	\$ 1.557.706	\$ 47.840.947
Productos para la conservación y protección	-\$ 30.777.759	-\$ 56.418.536
Productos para la higiene bucal	-\$ 3.108.519	\$ 13.867.514
Productos sólidos en polvo	\$ 2.810.176	\$ 12.658.647
Total Cadena	-\$ 60.510.375	\$ 53.296.371

Fuente: DNP – DANE (2011). Cálculos del autor.

De acuerdo con la Tabla 2-6, mientras que en 2002 el país importaba más de lo que exportaba en productos de aseo, en 2009 las exportaciones superaron las importaciones. Los productos con mejores resultados netos son los productos cosméticos grasos y los jabones. Los productos para conservación y protección

siguen importándose más de lo que se exportan, igual que sucede con los detergentes.³ De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá, en la ciudad predominan las microempresas (87%) y las Pymes (12%), es decir que solo el 1% son empresas grandes.

2.1.2.1 Mercado potencial. Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar de un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo (Rivera, Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones, 2007); en este caso, el mercado potencial es el mercado de productos de aseo y cafetería de Bogotá. En la Cámara de Comercio de Bogotá se encuentran registradas 301.550 empresas, de acuerdo con la Cámara de Comercio, tal como se muestra en la Tabla 2-7; para los efectos del presente trabajo, estas empresas constituyen el mercado potencial.

2.1.2.2. Mercado objetivo. El mercado objetivo, entendido como una parte del mercado potencial de consumidores o usuarios, correspondiente a un área geográfica, segmento de edad, comunidad, producto o servicio con base en datos demográficos, de ingresos, actividad económica y análisis de contexto (Bernardez, 2009), en el presente caso el mercado objetivo corresponde a 262.342 empresas medianas y pequeñas localizadas en la ciudad.

Tabla 2-7. Empresas registradas en Bogotá según sector económico

Empresas por sector económico	
Servicios	114.790
Comercio	118.728
Industria	43.262
Construcción	16.980
Minas y canteras	2.129
Agricultura y pesca	5.661
Total empresas	301.550

Fuente. Cámara de Comercio de Bogotá. (2011, pág. 3)

³ Los productos de aseo que consumen las empresas no se discriminan.

Si bien la empresa en principio no pretende seleccionar a sus empresas clientes de acuerdo con la actividad a que éstas se dedican, vale la pena mencionar que, como se observa en la Tabla 2-7, entre las empresas dedicadas a actividades de prestación de servicios y de comercio, se concentra el 77% del total de 301.550 empresas que existen en la ciudad.

2.1.2.3. Nicho de mercado. El nicho de mercado, entendido como aquella porción del mercado objetivo que presenta sus necesidades insatisfechas (Barquero & Fernández, 2007); la razón para seleccionar a 2.000 empresas medianas y pequeñas como el nicho es que estas empresas se encuentran desatendidas de parte de los grandes distribuidores de productos de aseo y cafetería como Almacenes Éxito, Carrefour, Olímpica y Panamericana Outsourcing; otra razón adicional, es la existencia de un gran número de estas empresas medianas y pequeñas, tal como se observa en la Tabla 2-7. Las microempresas cuentan con un máximo de 10 empleados, y las empresas pequeñas tienen entre 11 y 50 empleados.

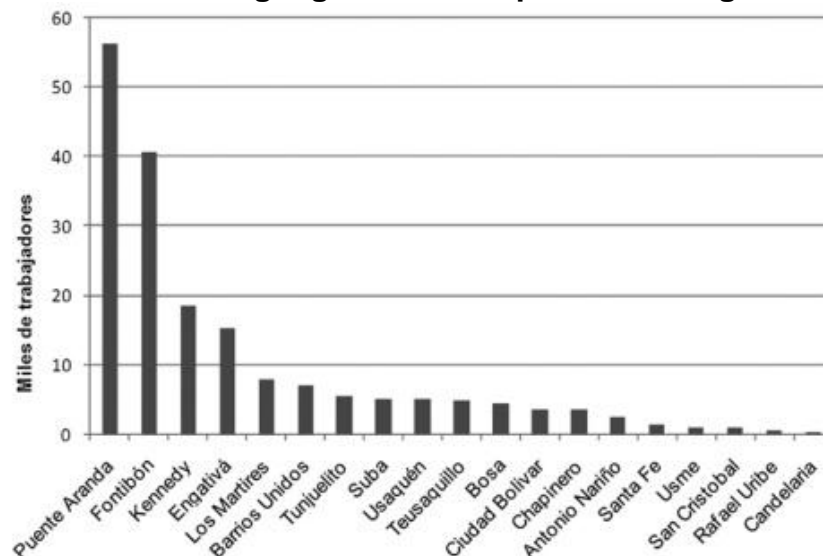
Para los efectos del cálculo inicial de la demanda de productos generados por este nicho de mercado, se asume que cada empresa consume al mes \$25.000 en productos de aseo y cafetería, teniendo en cuenta que en el 87% de los casos se trata de microempresas, cifra que será validada mediante el estudio de mercado; tampoco se dispone de información sobre las épocas del año en que se presentan mayores niveles de consumo de productos de aseo y cafetería. Sin embargo este consumo promedio es una cifra que no se encuentra disponible por lo cual es necesario validarla mediante la aplicación de un instrumento de investigación de mercado. Si ese fuera el valor promedio, el total del mercado potencial sería de \$7.538.750.000 al mes. La empresa aspira a tener en ventas mensuales de entre \$20 y \$50 millones mensuales, cifra que se perfeccionará con

el análisis financiero del proyecto; quiere decir que la participación de mercado de la empresa será de menos del 1% del mercado potencial.

Respecto de la localización geográfica de estas empresas, en Bogotá se registra un fenómeno de alta concentración en las localidades de Puente Aranda y Fontibón, como se observa en la Figura 2-2. Otras localidades que ocupan el tercero y cuarto lugar son Kennedy y Engativá. (Dueñas, Morales, & Olmos, 2009)

Teniendo en cuenta esta información, la empresa operará en el sector de Puente Aranda o en el sector de Fontibón, que son los sectores en los que se concentran las más grandes cantidades de clientes potenciales; la decisión final dependerá de la disponibilidad de inmuebles que cumplan con los requerimientos de la empresa, así como de sus costos. La ciudad de Bogotá se encuentra dividida administrativamente en las 20 localidades que mencionan en la Figura 2-2; la ubicación geográfica de estas localidades se presenta en la Figura 2-3.

Figura 2-2. Localización geográfica de empresas en Bogotá.



Fuente: Dueñas et. al. (2009).¹⁹

Figura 2-3. Localización geográfica de las localidades en Bogotá



Fuente: Alcaldía de Bogotá. (2011)

En el mapa de la Figura 2-3, la localidad de Fontibón aparece con el número 9 y la de Puente Aranda con el número 16. El hecho de que se busque seleccionar la localización física de la empresa en Puente Aranda o Fontibón no quiere decir que se vaya a atender solamente a las empresas que se encuentren localizadas en el mismo sector en el que finalmente se localice la empresa, sino que al estar localizada en uno de estos sectores se reducirán los tiempos de desplazamiento para la distribución de los productos, lo que permitirá que los costos también se reduzcan y que el servicio pueda ser más inmediato para las empresas más cercanas. En la Tabla 2-8 se presentan de manera resumida los datos del mercado en general y del nicho de mercado que se busca atender.

Con respecto a la existencia de ciclos de demanda durante el año, se presume que éstos se pueden presentar como consecuencia de los períodos de lluvia, vacaciones u otras situaciones que pueden incidir en la disminución o el aumento de consumo de productos para aseo y cafetería, por lo que se indagará sobre este aspecto en la encuesta que se aplique para la investigación de mercado.

Tabla 2-8. Datos del mercado en general y del nicho a atender

Fila	Variable	Descripción	Observaciones
A	Mercado	Productos de aseo y cafetería para empresas medianas y pequeñas localizadas en Bogotá	
B	Mercado potencial: total empresas en Bogotá	301.550	Cámara de Comercio de Bogotá
C	Mercado objetivo: empresas medianas y pequeñas en Bogotá	262.349	Pymes en Bogotá
	Compras mensuales en productos de aseo y cafetería por empresa	\$ 250.000	Estimado. Debe validarse mediante estudio de mercado
	Ventas mensuales estimadas en el nicho de mercado	\$ 6.558.725.000	Fila B multiplicada por Fila C
	Ventas proyectadas de la empresa	\$ 50.000.000	Definido por la autora teniendo en cuenta las limitaciones de capital
	Participación de la empresa dentro del mercado objetivo	0,76%	Fila F dividida por fila E
	Nicho: empresas a atender	2.000	Fila G multiplicada por fila C

Fuente: construcción propia.

2.2 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra empleada para este estudio fue de 203empresas; el tamaño de la muestra n está dado por la fórmula (Fernández, 2009):

$$\frac{Z^2_{\alpha} * p * q}{d^2}$$

En donde Z es un coeficiente asociado al nivel de confianza que se desea obtener (en este caso 95%), p es la proporción esperada, en este caso 5% de las empresas, q es igual a (1– p) y d es la precisión esperada, en este caso 3%. Para el nivel de confianza deseado, el cálculo del tamaño de la muestra es el siguiente:

- $Z_{\alpha} = 1.96.$
- $p = 5\% = 0,05$
- $q = 1 - p = 0,95$
- $d = 3\% = 0,03$

Con los anteriores datos, $n = 202,75$, por lo que se toma 203empresas

2.3 Encuesta de mercado

En la Tabla 2-9 se presenta el instrumento a emplear para la realización de la encuesta de mercado.

Tabla 2-9. Instrumento de encuesta de mercado

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PROVEEDORA DE ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERÍA EN BOGOTÁ UNIVERSIDAD EAN Administración de Empresas INSTRUMENTO PARA EL ESTUDIO DE MERCADO
<u>Objetivo:</u> obtener información que permita precisar la cuantificación de la demanda del producto dentro del nicho de mercado seleccionado.
<u>Confidencialidad:</u> La presente investigación tiene solamente propósitos académicos de una tesis de grado y la información suministrada es confidencial y no será suministrada a nadie diferente a la estudiante que realiza el estudio.
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA
Nombre de la empresa: _____ Localidad: Puente Aranda: _____ Fontibón: _____ Actividad: Industria _____ Comercio: _____ Servicios: _____
Pregunta 1: Consumo de productos de aseo y cafetería al mes. Menos de \$200,000: ___ Entre \$200.001y \$40.000Entre: \$400.0001y \$600.000: ___ Entre \$600,001y \$800.000Entre \$800.001y \$1' 000.0000 Más de \$1' 000.000: _____
Pregunta 2: Proveedor actual de productos de aseo y cafetería: Almacén de cadena: (Éxito, Olímpica, etc.): _ Tienda del sector: ___Tienda mayorista: ___ Otro: ___ Especificar: _____
Pregunta 3: Plazo para el pago de los insumos de aseo y cafetería. Contado: ___ 30 días: _____ 45días: _____ 60 días: ___ Otro: _____
Pregunta 4: Forma de pago actual de insumos de aseo y cafetería. Efectivo: ___ Tarjeta débito: ___ Tarjeta de crédito: ___ Cheque: ___ Otro: _ Especificar: _____
Pregunta 5: Disposición al cambio. ¿Si existiera un proveedor que le entregara los productos de aseo y cafetería a domicilio, con la misma calidad y al mismo precio, le interesaría cambiarlo? Si: ___ No: ___ Depende: ___ de: _____
Pregunta 6: Estacionalidad de la demanda de productos de aseo y cafetería. ¿Existen períodos del año en los que la empresa requiere mayor cantidad de productos de aseo y cafetería? No ___ Si: ___ En cuáles: _____ ¿Por qué?: _____
Pregunta 7: Condiciones comerciales. ¿La empresa estaría interesada en pagar sus facturas por productos de aseo y cafetería dentro de los 20 días posteriores a la entrega de los productos y recibir un descuento de 2,5% por pronto pago? Si: _____ No: _____
Pregunta 8: Tiempo de entrega. El tiempo de entrega que le ofrece su actual proveedor de productos de aseo y cafetería es de: 24horas: ___ 48horas: _____ Una semana: _____ Otro: _____

Fuente: elaboración propia

Este instrumento se definió buscando emplear el menor número de preguntas posibles, sin llegar a sacrificar la calidad y cantidad de información requerida para proseguir con el estudio de mercado, por lo que cada una de las preguntas cumple propósitos específicos.

La ficha técnica para la realización de la encuesta se presenta en la Tabla 2-10.

Tabla 2-10. Ficha técnica de la encuesta.

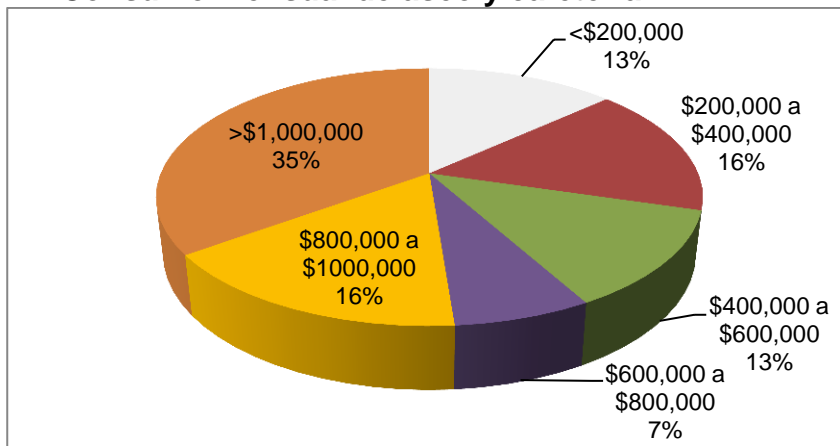
Fecha de realización	Abril y mayo de 2012
Sitio de aplicación del instrumento	Bogotá
Personas incluidas	Representantes de empresas medianas y pequeñas de Bogotá
Tamaño de la población estudiada	262.349 empresas que son el mercado objetivo
Número total de encuestados	203
Criterio de inclusión	Aleatorio, de participación voluntaria
Instrumento de medición	Cuestionario con preguntas de selección múltiple "Instrumento para el Estudio de Mercado"
Total de preguntas	Ocho (8)
Realizada por	Yenny Laguna Páez, telefónicamente.

2.4 Resultados del estudio de mercado

La encuesta se aplicó a 203 empresas, de las cuales 131 localizadas en Puente Arada y 72 en Fontibón; de esas empresas 63 se dedican a la 74 al comercio 66 a los servicios; la lista detallada de las empresas presenta en el Anexo 1. En la

Figura 2-4 se presenta el resultado de la primera pregunta.

Figura 2-4. Consumo mensual de aseo y cafetería

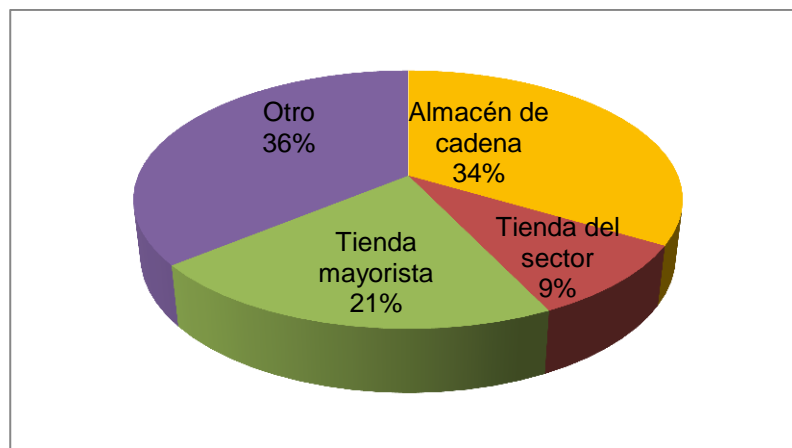


Fuente: investigación de mercado propia.

Consumo productos aseo y cafetería	
<\$200,000	27
\$200,000 a \$400,000	33
\$400,000 a \$600,000	25
\$600,000 a \$800,000	14
\$800,000 a \$1,000,000	33
>\$1,000,000	71

De acuerdo con estos resultados, el grupo más numeroso es el de las empresas encuestadas que consumen mensualmente más de \$1'000.000 en productos de aseo y cafetería, con 35%. Estadísticamente el valor promedio de compra fue de \$743.103. En la Figura 2-5 se presentan los resultados de la pregunta 2.

Figura 2-5. Proveedor actual de aseo y cafetería



Fuente: investigación de mercado propia.

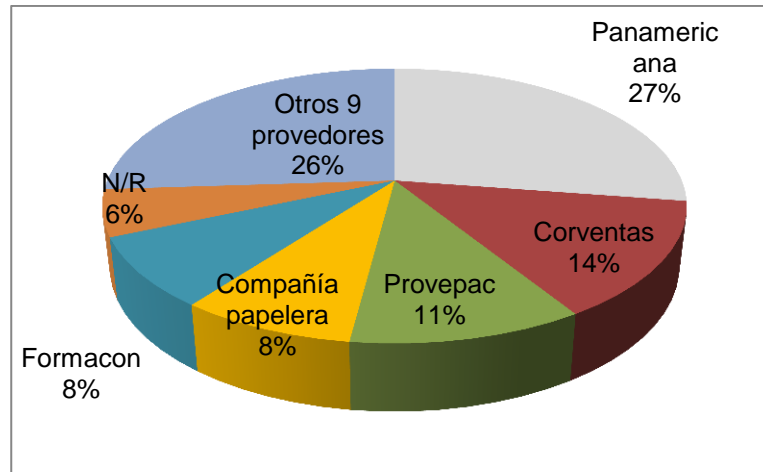
Proveedor actual aseo y cafetería	
Almacén de cadena	68
Tienda del sector	19
Tienda mayorista	43
Otro	73

Como se observa, existen otros proveedores diferentes a los almacenes de cadena y a las tiendas mayoristas que en la actualidad abastecen los insumos de aseo y cafetería al 36% de las empresas encuestadas; los almacenes de cadena están muy cerca con el 34%, mientras que las tiendas mayoristas lo hacen en el 21% de los casos; las tiendas del sector solo cubren al 9% del mercado. Lo anterior quiere decir que la competencia más grande es con otros proveedores y con almacenes de cadena, que atienden en la actualidad al 70% del mercado.

A las empresas atendidas por otros proveedores se les preguntó cuál es ese proveedor; las respuestas se muestran en la Figura 2-6.

Figura 2-6. Otros proveedores

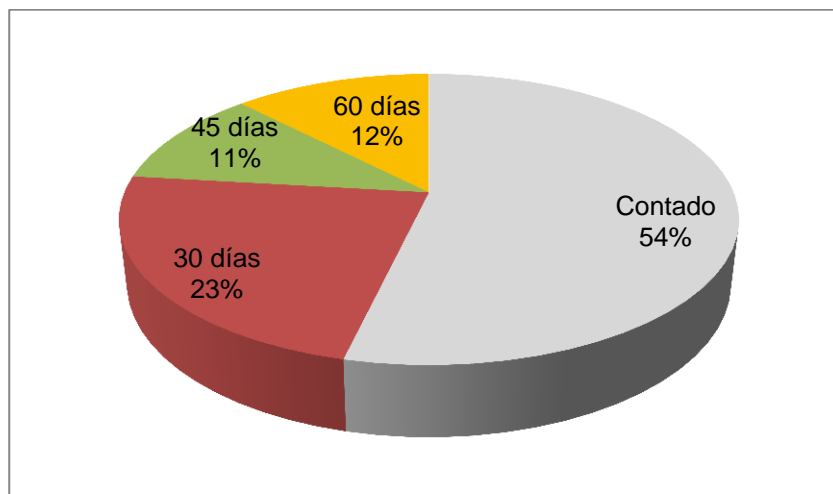
Otros proveedores	
Panamericana Outsourcing	20
Corventas	10
Provepac	8
Compañía papelera	6
Formacon	6
N/R	4
Otros 9 proveedores	19



Fuente: investigación de mercado propia.

Como se observa, Panamericana Outsourcing y Corventas son las dos principales organizaciones que hacen parte de este grupo y que, por lo tanto, compiten por el mercado. A continuación se les preguntó por el plazo de pago que les ofrece su proveedor actual; las respuestas se presentan en la Figura 2-7.

Figura 2-7. Plazo de pago actual

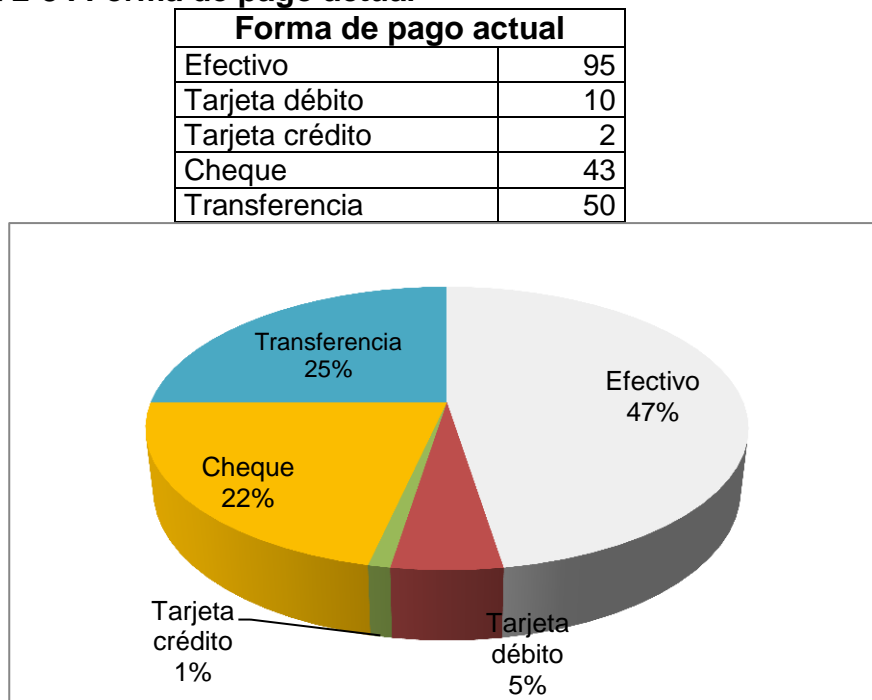


Fuente: investigación de mercado propia.

Plazo de pago actual	
Contado	109
30 días	47
45 días	22
60 días	25

Como se observa, el pago de contado es lo más usual (54%) cuando estas empresas compran productos de aseo y cafetería; existe un porcentaje también importante que acostumbra a pagar dentro de los 30 días (23%). Este hallazgo muestra que la financiación de la cartera no es un requisito comercial para competir dentro de este mercado. Respecto al medio de pago, los resultados fueron los que se muestran en la Figura 2-8.

Figura 2-8 . Forma de pago actual



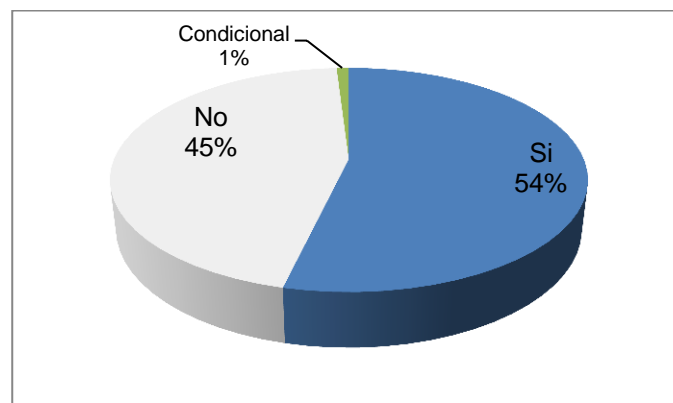
Fuente: investigación de mercado propia.

Cerca de la mitad de las empresas encuestadas informaron que pagan sus pedidos en efectivo, seguidas en cantidad por el pago mediante transferencia electrónica (25%) y cheque (22%); las tarjetas débito y crédito son el medio empleado por el 6% de las empresas. Esta situación indica la necesidad de prever medidas de seguridad para el recaudo y el transporte de dinero en efectivo dentro de la operación de la empresa. A continuación se preguntó a las empresas si

están o no dispuestas a cambiar el proveedor que en la actualidad les suministra los productos de aseo y cafetería, obteniendo los resultados mostrados en la Figura 2-9.

Figura 2-9. Disposición a cambiar de proveedor

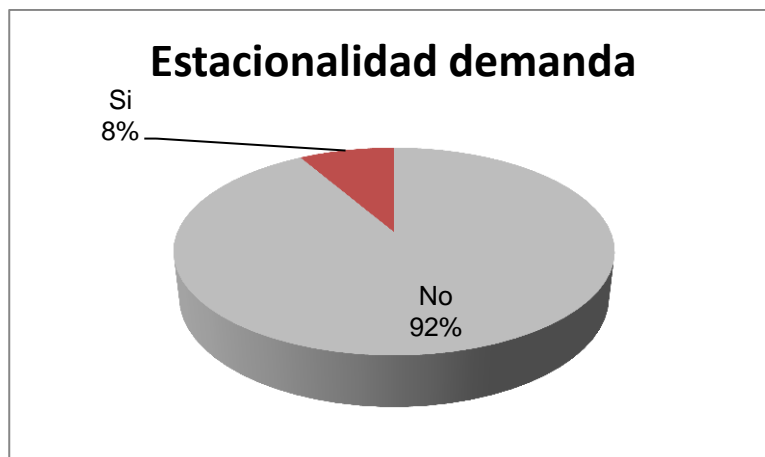
Disposición al cambio de proveedor	
Si	109
No	92
Condicional	2



Fuente: investigación de mercado propia.

Solo el 1% de los encuestados condiciona su decisión de cambio de proveedor y el 54% respondió estar dispuesto a hacerlo; esta situación muestra un nivel de fidelidad alto a los actuales proveedores, lo que implica que la labor de penetración en este mercado puede significar un esfuerzo importante para lograr la confianza de las empresas. La siguiente pregunta fue sobre la estacionalidad de la demanda, con los resultados mostrados en la Figura 2-10.

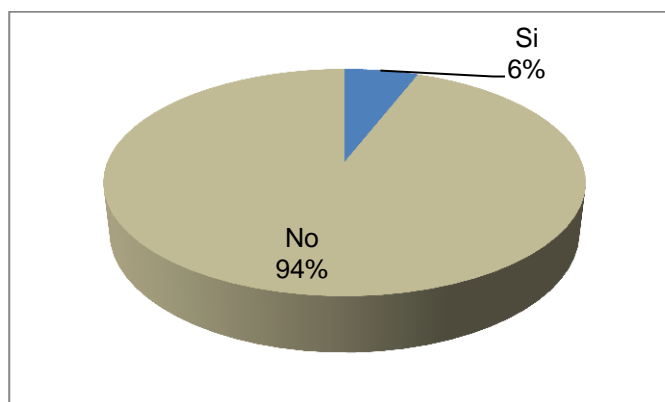
Figura 2-10. Estacionalidad de la demanda



Fuente: investigación de mercado propia.

Como se observa, la gran mayoría de los encuestados contestó que su demanda de productos de aseo y cafetería no presenta importantes fluctuaciones durante el año. A continuación se les preguntó a las empresas si la obtención de un descuento puede incidir en que ellas paguen en un plazo más corto que el actual.

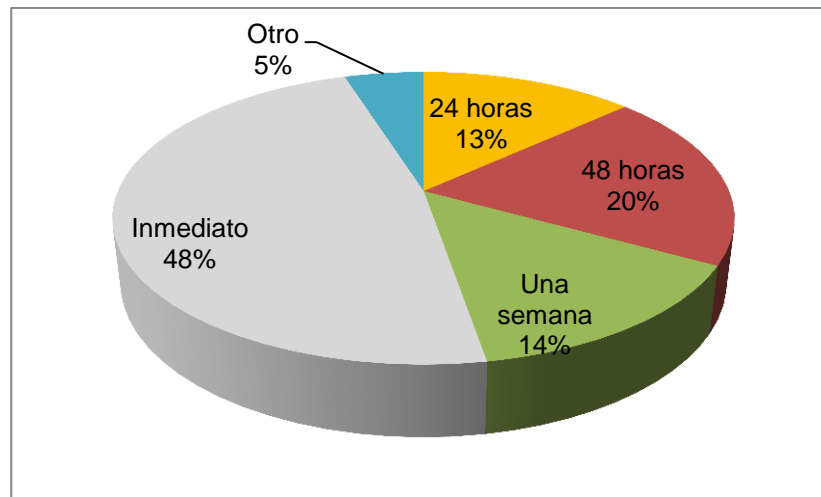
Figura 2-11. Interés en descuentos por pronto pago



Fuente: investigación de mercado propia.

Como se muestra en la Figura 2-11, la gran mayoría de las empresas no mostró interés en obtener un descuento por el pronto pago de sus facturas de aseo y cafetería. Con respecto al tiempo de entrega, las respuestas fueron las que se presentan en la Figura 2-12.

Figura 2-12. Tiempo de entrega actual



Fuente: investigación de mercado propia.

Cerca de la mitad de las empresas reciben actualmente sus pedidos de aseo y cafetería de inmediato, el 13% adicional dentro de las 24 horas y el 20% adicional dentro de 48 horas; esto muestra que la oportunidad del servicio debe ser una característica del servicio.

2.5 Análisis del consumidor o cliente

2.5.1 Perfil de consumidor.

El consumidor al cual está dirigido el producto es el de empresarios medianos y pequeños de la ciudad de Bogotá. Dado que se trata de un producto que toda la población necesita, no existe diferenciación social o económica.

2.5.2 Localización del segmento.

A pesar de que el 87% de los empresarios que existen en la ciudad hacen parte del mercado objetivo, lo que hace que existan clientes en casi todos los sectores de la ciudad, de acuerdo con la Figura 2-3 las localidades de Puente Aranda y Fontibón presentan la mayor densidad de clientes; conviene entonces

que la empresa se localice allí para reducir los costos de distribución y facilitar el cumplimiento en la entrega de los pedidos.

2.5.3 Aceptación del servicio o producto.

En el mercado de productos de aseo y cafetería para empresas el producto es aceptado en la medida en que se suministren las marcas y las presentaciones que el cliente está acostumbrado a consumir; la oportunidad del servicio también es determinante en la compra y el cliente busca que el precio sea similar al que obtiene de su proveedor actual. Sin embargo, dado que se trata de un costo que no es determinante de las utilidades del cliente, el precio no es un factor tan crítico de la decisión de compra, como sucede con los insumos que las empresas adquieren para el giro normal de sus negocios; en cambio el servicio es un aspecto más crítico de la decisión.

2.5.4 Factores que pueden afectar el consumo.

Dentro de los factores que pueden afectar el consumo se destaca el número de empleados que tengan las empresas a las que se desee atender. Otros factores pueden ser el clima, que puede hacer que las empresas requieran mayor cantidad de bebidas frías o calientes dependiendo de los períodos de frío o calor que se presenten durante el año, y el tipo de actividad de cada empresa, pues las empresas dedicadas a la prestación de servicios pueden requerir tipos y cantidades de productos diferentes a las empresas que se dedican a actividades industriales que impliquen procesos de manufactura.

2.6 Análisis de la competencia

2.6.1 Principales competidores.

Los principales competidores son otros proveedores (destacándose Panamericana Outsourcing y Corventas), así como y los almacenes de cadena, que son los establecimientos en los que actualmente se abastecen esas empresas de sus productos de aseo y cafetería (Ver Figura 2-5).

2.6.2 Análisis de empresas competidoras.

Cuando se trata de grandes superficies y de establecimientos reconocidos en el mercado como Panamericana Outsourcing, que hacen parte de cadenas de marcas reconocidas, manejan grandes volúmenes de compra a sus proveedores por lo que pueden ofrecer precios competitivos; en cuanto al servicio, en las grandes superficies normalmente también se requiere que un empleado de la empresa se desplace hasta las instalaciones para hacer las compras, mientras que Panamericana Outsourcing, Corventas y las demás empresas que atienden a las grandes empresas, ofrecen despacho a domicilio. Tanto estas últimas como las grandes superficies ofrecen la opciones de pago mediante efectivo, así como tarjetas débito y crédito y la más frecuente es el pago de contado (Ver Figura 2-8). La principal fortaleza de estas organizaciones es su capacidad financiera, que les permite generar estrategias que demandan fuertes inversiones en actividades tales como publicidad y negociaciones de volumen con los fabricantes, logrando descuentos que en algunos casos trasladan en forma de precios bajos a sus clientes.

Cuando la competencia corresponde a pequeñas tiendas de barrio, éstas generan un volumen de compra bajo a sus proveedores, por lo cual no pueden ofrecer precios competitivos. Adicionalmente no prestan servicio de entrega a domicilio y sus clientes deben disponer de una persona que se desplace hasta sus instalaciones a hacer las compras de los productos de aseo cafetería, cancelando normalmente de contado.

2.6.3 Agremiaciones existentes.

La investigación de mercado permitió establecer que algunos de los propietarios de pequeñas tiendas de barrio se encuentran afiliados a agremiaciones de carácter cooperativo como Cooratiendas; este tipo de agremiaciones se encargan de comprar grandes volúmenes de productos y de distribuirlos entre sus afiliados, ofreciendo precios al por mayor un poco más favorables que si los adquirieran directamente a los fabricantes.

2.6.4 Costo del producto.

El costo final del producto está determinado por la cadena de valor presenta en la

Figura 2-13.

Figura 2-13. Cadena de valor del producto.



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la

Figura 2-13, los fabricantes de productos de aseo y cafetería normalmente no venden su producto de manera directa al cliente final, dado que no cuenta con la logística necesaria para hacerlo; en cambio requieren de distribuidores

mayoristas y de distribuidores minoristas. En el caso de las grandes superficies de supermercados, normalmente eliminan la intermediación de distribuidores, tanto mayoristas como minoristas debido a los grandes volúmenes que manejan, lo cual les permite ofrecer precios muy competitivos al cliente final. En el caso de las pequeñas tiendas de barrio, que actúan como distribuidores minoristas, deben comprar a través de distribuidores mayoristas, lo cual incrementa el precio final que recibe el cliente.

En el caso del actual proyecto, el propósito es actuar de la misma forma que lo hacen las grandes superficies, es decir, comprar directamente a los fabricantes; sin embargo, teniendo en cuenta que los volúmenes de compra no son tan grandes como éstos, es probable que el precio tampoco sea igual de favorable, por lo que la estrategia de competencia debe centrarse en el servicio a domicilio y con oportunidad que se preste a los clientes, en este caso, a las empresas medianas y pequeñas.

2.6.5 Productos sustitutos.

En el presente caso los productos sustitutos corresponden a las diferentes marcas disponibles en el mercado.

2.6.6 Precios de venta y de la competencia.

Los precios de venta de los productos deberán chequearse de manera permanente, y en especial comparándolos con los ofrecidos por las grandes superficies. Este chequeo deberá emplearse para revisar las negociaciones que se hacen con los fabricantes a fin de asegurar que se puede ofrecer a los clientes finales un precio razonable, sin sacrificar el margen que la empresa requiere para sostener sus costos de operación y generar una utilidad suficientemente atractiva.

Una primera indagación con proveedores de los productos a ofrecer por parte de la empresa muestra que será muy difícil superar los precios que ofrecen las grandes superficies como Almacenes Éxito⁴; sin embargo, la empresa que se proyecta crear tiene una estructura de costos comparativamente liviana, y eso le permitirá ofrecer unos precios suficientemente competitivos, aunque el factor diferenciador, como se ha mencionado previamente, será el servicio que no ofrecen las grandes superficies. Este servicio se caracterizará por la asesoría a los clientes en la elección de los productos y en la elaboración de los pedidos, la entrega a domicilio, la oportunidad en los despachos, la entrega de pedidos completos y el ofrecimiento de alternativas en los medios de pago.

En la

Tabla 2-11 se presentan los resultados de la indagación realizada con respecto a los precios de algunos de los principales productos.

Tabla 2-11. Comparativo de precios

	GRANDES SUPERFICIES ⁵	PRECIO A OFRECER ⁶
PRODUCTOS DE ASEO		
Ambientador aerosol	\$7.490	\$7.640
Crema jabón lava loza	\$4.280	\$4.370
Bayetilla blanca	\$2.900	\$2.850
Blanqueador	\$3.250	\$3.300

⁴ Almacenes Éxito en el primer trimestre de 2012 tuvo ingresos operacionales por un total de \$1'863.853 millones de pesos, es decir, cerca de dos billones de pesos. (Correval, 2012)

⁵ Estos precios son los vigentes a julio 15 de 2012 en Almacenes Éxito de Bogotá.

⁶ Suministrados por proveedores de los productos. Sujetos a variación de acuerdo con los volúmenes de compra y las condiciones de pago.

Bolsa p/basura blanca	\$3.640	\$3.700
Bolsa basura negra X 6extra	\$7.390	\$7.540
Alcohol antiséptico botella	\$2.750	\$2.850
Detergente en polvo	\$13.350	\$13.650
Escoba nylon dura	\$8.620	\$8.800
Escoba nylon suave	\$13.940	\$14.000
Guante industrial par amarillo	\$3.630	\$3.720
Guante industrial par negro	\$4.700	\$4.800
Jabón líquido antibacterial	\$6.740	\$6.900
Limpiavidrios	\$5.230	\$5.250
Paño absorbente	\$4.090	\$4.180
Papel higiénico blanco 4rollos	\$6.080	\$6.200
Trapero copa con cabo	\$9.090	\$9.200
Varsol en galón	\$13.060	\$13.300
PRODUCTOS DE CAFETERÍA		
Azúcar blanca en sobres x200 g	\$5.270	\$5.380
Café institucional	\$7.780	\$7.800
Servilleta de cafetería	\$3.490	\$3.560
Aromáticas d/panela instantánea	\$3.500	\$3.570
Panela por kilo	\$2.890	\$2.950

Fuente: Construcción propia.

2.6.7 Imagen de la competencia ante los clientes.

Las grandes superficies cuentan con una imagen positiva de parte de sus clientes, especialmente en cuanto al respaldo que pueden ofrecerles y a los precios, debido al hecho de que hacen constantemente publicidad en medios masivos; sin embargo su foco son especialmente las amas de casa y no las empresas, para las cuales no tienen diseñadas estrategias especiales. En cuanto a las empresas como Panamericana Outsourcing, Marion, o Suministro e Impresos, su foco son las grandes empresas, por lo que la imagen que tienen entre los pequeños empresarios, es la de un deficiente servicio.

En cuanto a las tiendas del sector aledaño a las empresas, son vistas como organizaciones débiles administrativamente y con baja capacidad para ofrecer precios competitivos, debidos a los bajos volúmenes de compra; al mismo tiempo tienen la ventaja de ofrecer una respuesta inmediata que puede ser útil en situaciones de urgencia, aunque la variedad de surtido es limitada. Por último las tiendas mayoristas son reconocidas como especialistas en el manejo de inventarios intermedios en tamaño y precio entre las tiendas de barrio y las grandes superficies, aunque no ofrecen normalmente opciones de pago mediante medios electrónicos y su función es más la de actuar en el mercado como

distribuidores; adicionalmente no ofrecen el servicio de entrega a domicilio ni cuentan con estrategias de fidelización en las empresas, pues su operación se basa en la atención directa en su punto de venta.

Esta imagen que los clientes tienen de los competidores en el mercado muestra que existe la oportunidad de competir al ofrecer a las pyme un servicio diseñado para ellas, que se caracterice por atención a domicilio, alternativas de pago con medios electrónicos, oportunidad en el servicio y asesoría en la elaboración de los pedidos y la selección de los productos, dado que son factores que no reciben de sus actuales proveedores.

2.6.8 Segmento al cual está dirigida la competencia.

La competencia está especialmente dirigida a grandes empresas (en el caso de Panamericana Outsourcing, Marion y Suministro e Impresos), y a amas de casa, en el caso de Éxito, Carrefour y Olímpica.

Las tiendas del sector, por su parte, se enfocan también en la atención de amas de casa y en clientes que realizan compras de mínima cuantía y pagan en efectivo, mediante venta directa en sus puntos de venta. En cuanto a las tiendas mayoristas, se enfocan en clientes que tienen tiendas de barrio y que por lo tanto se desplazan hasta sus puntos de venta y demandan volúmenes más grandes que las amas de casa, pagando especialmente en efectivo.

Se observa que no existen organizaciones que se hayan enfocado en las necesidades de las empresas medianas y pequeñas, que es el nicho al que está dirigido este proyecto.

2.7 Estrategia de mercado

2.7.1 Concepto del servicio.

El negocio que desea establecer será una comercializadora dedicada al suministro de elementos de aseo y cafetería a las pequeñas y medianas empresas, distinguida por un alto nivel de servicio al cliente, asesoramiento al personal de servicios generales de las empresas atendidas y cumplimiento en los tiempos de entrega acordados. Los productos ofrecidos serán los que aparecen en la Tabla 2-8.

Estos productos permitirán a las empresas ofrecer a sus empleados y clientes refrigerios básicos durante sus jornadas de trabajo, así como mantener sus instalaciones e instalaciones sanitarias en condiciones de limpieza.

La selección de los productos se hará teniendo en cuenta que cumplan con todos los requisitos establecidos por las autoridades sanitarias y por el Invima, en aquellos casos en que aplique la exigencia de ese requisito; además se buscará que se trate de aquellas marcas que mayor aceptación tengan en el mercado. En cuanto al servicio de distribución que presta directamente la comercializadora, se aplicará un sistema de evaluación que permita a los clientes calificar de manera permanente la calidad del mismo, tanto en cuanto al cumplimiento, como a la precisión en los despachos y en la facturación.

Los productos serán entregados en las cajas de cartón originales de los fabricantes, con el objetivo tanto de evitar sobre costos, como de impedir el desperdicio y la contaminación que supondría empacarlos en cajas que tengan impreso el logotipo de la empresa. Sin embargo se colocará un adhesivo que indique que se trata de un producto entregado por la empresa comercializadora, además de que servirá para posicionar la marca y para recordar a los interesados los números telefónicos en los que pueden hacer nuevos pedidos. Es importante

precisar que el adhesivo se colocará a las cajas en las que se entreguen los pedidos, sin afectar el empaque individual que emplean los fabricantes de los productos.

Tabla 2-12. Productos a ofrecer por la comercializadora

PRODUCTOS DE ASEO	PRODUCTOS DE CAFETERÍA
Limpiador en polvo	Azúcar blanca en sobres x200 5g
Ambientador pasta	Café institucional
Ambientador aerosol	Filtro para greca en tela
Crema jabón lava loza	Mezclador plástico redondo
Bayetilla blanca	Servilleta de cafetería
Blanqueador	Toalla multiuso de cocina
Bolsa p/basura blanca	Aromáticas d/panela instantánea
Bolsa basura negra	Vasos plástico desechables
Alcohol antiséptico botella	Vaso para tinto
Detergente en polvo	Panela por kilo
Escoba nylon dura	Aromáticas
Escoba nylon suave	Leche no láctea (“instacrem”)
Limpiador desinfectante	
Guante industrial par amarillo	
Guante industrial par negro	
Guante quirúrgico	
Jabón líquido antibacterial	
Jabón espuma antibacterial para manos	
Limpiavidrios	
Limpión de tela blanco	
Lustra-muebles	
Paño absorbente	
Pañuelo facial	
Papel higiénico blanco 4rollos	
Trapo doble para piso	
Fibra limpiadora abrasiva	
Trapero copa con cabo	
Varsol en galón	
Toalla blanca en z para manos	
Papel higiénico jumbo	

El servicio incluirá la gestión de telemercadeo, a través de la cual, a partir de una base de datos se identifica y se contacta a los posibles clientes tanto a través de teléfono o de otros medios de comunicación, especialmente el correo electrónico. De acuerdo con los resultados de esta gestión se programa una cita con un representante del Departamento Comercial, que se encarga de vincular a

los clientes que se ajusten al perfil de la empresa, así como del mantenimiento de los clientes actuales.

El Departamento comercial elabora con los clientes el cronograma mensual de pedidos y toma los pedidos de cada cliente.

2.7.2 Estrategia de distribución.

El área de Despachos de la comercializadora mantendrá contacto permanente con el área comercial a fin de garantizar el cumplimiento de las fechas de entrega de los pedidos acordadas con cada cliente. Adicionalmente se buscará crear rutas que permitan optimizar el empleo de los equipos de transporte, para lo cual se definirán recorridos para cada día de la semana, lo que no solamente facilitará la gestión sino que hará que los clientes sepan de antemano en qué días recibirán sus productos de aseo y cafetería. El compromiso de la comercializadora será entregar siempre los pedidos completos en las fechas acordadas.

2.7.3 Estrategia de precio.

La estrategia de precios se diseñará de acuerdo con un constante sondeo de precios en las principales cadenas de supermercados como Éxito, Carrefour, Olímpica, Panamericana Outsourcing, Marion y Suministro e Impresos, entre otras, buscando igualar o mejorar el precio de venta del producto. Las condiciones de pago ofrecidas incluirán efectivo, cheque y tarjetas débito o crédito, para lo cual las personas del área de despachos contarán con un datafono portátil, cuyo costo es asumido por la entidad del sector financiero con la cual se manejará el proceso de recaudo de los pagos que hagan los clientes. El impacto de esta estrategia se estima en el 4% sobre los pagos que se recauden por este medio, de acuerdo con las cifras de Fedesarrollo (2009); teniendo en cuenta que de acuerdo con los resultados del estudio de mercado el 6% de los clientes acostumbran pagar

empleando tarjeta débito o crédito, el costo de esta estrategia resulta despreciable, dado que los demás medios de pago (cheque, transferencia y efectivo) no generan costos adicionales para la empresa.

Con el propósito de procurar los mejores precios para los clientes, se buscará comprar directamente a los fabricantes de los productos comercializados.

2.7.4 Estrategia de promoción.

Con el apoyo de los fabricantes, se realizarán acuerdos de impulso de productos; cada marca diseña su propia estrategia de impulso, permitiéndole al distribuidor beneficiarse no solo de las promociones sino de los valores agregados y de la influencia de compra que pueden generar en los clientes.

Para la empresa es importante transmitir a los clientes los valores agregados ó beneficios económicos que ofrecen los diferentes fabricantes ó marcas, por lo que la empresa trasladará a sus clientes los beneficios de tales promociones 2x1o de lanzamiento de nuevos productos; en estos casos el departamento comercial informará a cada cliente los beneficios económicos que puede obtener por el consumo o recompra de un producto.

Para calcular el costo de esta estrategia, se estima que el presupuesto que las empresas productoras invierten en este tipo de estrategias puede equivaler al 1% de las ventas. El cálculo se presenta en la Tabla 2-13.

Tabla 2-13. Costo de la estrategia de promoción

Ventas proyectadas en el año 1	\$318'342.530
Estimado de promociones de lanzamiento	1%
Costo de la estrategia de promoción	\$3'183.425

Fuente: elaboración propia.

2.7.5 Estrategia de comunicación.

La estrategia de comunicación será informativa, educativa, fidedigna, exacta, verdadera, inequívoca, equilibrada, actualizada, susceptible de comprobación y estar expresada en claro y correcto castellano. La empresa basará su estrategia de comunicación en la gestión de telemarketing, a partir de bases de datos, directorio telefónico y correo electrónico, apoyada en su página web, la que contará con información de los productos ofrecidos y de las condiciones del servicio. La creación de la página no generará costo ya que las empresas de telefonías ofrecen por la suscripción de internet más telefonía, el diseño completo de la página web de la empresa, poniendo a disposición del cliente ingenieros próximos a graduarse para el diseño de la misma. En la Tabla 2-14 se presenta el cálculo del costo de la estrategia de comunicación; para este cálculo se estima que se destinará una persona durante tres días al mes a esta estrategia.

Tabla 2-14. Costo de la estrategia de comunicación

Salario mensual de la persona encargada	\$566.700
Factor prestacional	51,85%
Total mensual (salario y prestaciones)	\$860.545
Horas laborales al mes	192
Tarifa por hora	\$4.482
Horas mensuales para gestión de correo	24
Costo de la gestión de correo al mes	\$107.568

Fuente: elaboración propia.

En el cálculo de la Tabla 2-14 se emplea un factor prestacional de 51.85%, de acuerdo con los diferentes rubros que se discriminan en la Tabla 3-8.

2.7.6 Estrategias de servicio.

El servicio de entrega de los pedidos se prestará a domicilio, una vez tomados los pedidos mediante la creación de un catálogo o listado con las unidades de empaque y los precios unitarios con los productos negociados para que el cliente escoja y envíe el catálogo por mail o fax al área de telemarketing de la empresa. La gestión inicial para la vinculación de los clientes estará a cargo del área comercial.

El costo de esta estrategia se considera dentro de los costos operativos de la empresa e incluye los siguientes rubros:

- Salario y prestaciones sociales del conductor.
- Salario y prestaciones sociales del auxiliar de despachos.
- Costo de amortización, operación y mantenimiento del vehículo de distribución.

El costo de las estrategias de mezcla de mercado se presenta en la Tabla 2-15.

Tabla 2-15. Presupuesto de mezcla de mercado

Estrategia	Presupuesto mensual
Estrategia de promoción	1% del presupuesto de ventas
Estrategia de comunicación	\$107.568 mensuales
Estrategia de servicio	Hace parte de los costos operativos
Total mensual	\$4'474.241 en el primer año

2.7.7 Estrategia de aprovisionamiento.

La empresa buscará mantener en sus bodegas por cada producto la cantidad necesaria para atender la demanda de sus clientes durante un período aproximado de dos semanas, con lo cual se busca que la inversión requerida sea razonable sin que se ponga en riesgo la posibilidad de atender oportunamente los pedidos recibidos. Los pedidos se realizarán mediante la visita que realizarán los representantes comerciales de los fabricantes y serán recibidos directamente en la sede de la empresa, y los pagos se realizarán inicialmente de contado, mientras se genera la trayectoria necesaria para acceder a crédito de parte de los fabricantes. Las relaciones con los fabricantes para efectos de definir las

condiciones comerciales, estarán directamente a cargo del gerente o administrador de la empresa.

2.8 Proyección de ventas

Teniendo en cuenta el potencial del mercado, la comercializadora puede lograr ventas de \$50 millones al mes y con ello solo estaría cerca del 1% del total del mercado de productos de aseo y cafetería que se consumen en la ciudad. Sin embargo, la penetración del mercado seguramente será un proceso progresivo en el que se irá ganando la confianza de los clientes y se irán logrando mejores condiciones con los fabricantes, por lo que se proyecta que pueden tomar dos años hasta que se logre alcanzar ese nivel de ventas, tal como se refleja en la Tabla 2-16.

Tabla 2-16. Proyección anual de ventas.

	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	PRECIO UNITARIO	CANT	VENTAS	PRECIO UNITARIO	CANT	VENTAS	PRECIO UNITARIO	CANT	VENTAS
Ambientador aerosol	7.640	2.080	15.891	7.869,2	3.743	29.454	8.105,3	5.274	42.747
Crema jabón lavalozas	4.370	3.102	13.556	4.501,1	5.563	25.040	4.636,1	7.827	36.287
Bayetilla blanca	2.850	1.033	2.944	2.935,5	1.858	5.454	3.023,6	2.622	7.928
Blanqueador	3.300	2.495	8.234	3.399,0	4.492	15.268	3.501,0	6.331	22.165
Bolsa p/basura blanca	3.700	4.138	15.311	3.811,0	7.410	28.240	3.925,3	10.437	40.969
Bolsa basura negra X 6 extra	7.540	3.102	23.389	7.766,2	5.563	43.203	7.999,2	7.827	62.610
Alcohol antiséptico botella	2.850	1.033	2.944	2.935,5	1.858	5.454	3.023,6	2.622	7.928
Detergente en polvo	13.650	2.591	35.367	14.059,5	4.659	65.503	14.481,3	6.596	95.519
Escoba nylon dura	8.800	1.246	10.965	9.064,0	2.240	20.303	9.335,9	3.141	29.324
Escoba nylon suave	14.000	1.246	17.444	14.420,0	2.240	32.301	14.852,6	3.141	46.652
Guante industrial par amarillo	3.720	3.102	11.539	3.831,6	5.563	21.315	3.946,5	7.827	30.890
Guante industrial par negro	4.800	3.102	14.890	4.944,0	5.563	27.503	5.092,3	7.827	39.858
Jabón líquido antibacterial	6.900	3.304	22.798	7.107,0	5.957	42.336	7.320,2	8.408	61.548
Limpiavidrios	5.250	1.033	5.423	5.407,5	1.858	10.047	5.569,7	2.622	14.604
Paño absorbente	4.180	1.033	4.318	4.305,4	1.858	7.999	4.434,6	2.622	11.627
Papel higiénico blanco 4 rollos	6.200	4.138	25.656	6.386,0	7.410	47.320	6.577,6	10.437	68.650
Trapero copa con cabo	9.200	1.033	9.504	9.476,0	1.858	17.606	9.760,3	2.622	25.591
Varsol en galón	13.300	1.033	13.739	13.699,0	1.858	25.453	14.110,0	2.622	36.996
Azúcar blanca en sobres x200 g	5.380	3.102	16.689	5.541,4	5.563	30.827	5.707,6	7.827	44.674
Café institucional	7.800	4.138	32.276	8.034,0	7.410	59.532	8.275,0	10.437	86.366
Servilleta de cafetería	3.560	2.495	8.882	3.666,8	4.492	16.471	3.776,8	6.331	23.911
Aromáticas d/panela instantánea	3.570	1.033	3.688	3.677,1	1.858	6.832	3.787,4	2.622	9.931
Panela por kilo	2.950	1.033	3.047	3.038,5	1.858	5.646	3.129,7	2.622	8.206
TOTAL ANUAL			318.493			571.951			868.654

	AÑO 4			AÑO 5		
	PRECIO UNITARIO	CANT	VENTAS	PRECIO UNITARIO	CANT	VENTAS
Ambientador aerosol	8.348,4	6.937	57.913,1	8.598,9	7.815	67.200,3
Crema jabón lavaloz	4.775,2	10.281	49.094	4.918,5	11.590	57.005,1
Bayetilla blanca	3.114,3	3.462	10.782	3.207,7	3.894	12.490,8
Blanqueador	3.606,0	8.322	30.009	3.714,2	9.375	34.820,4
Bolsa p/basura blanca	4.043,1	13.708	55.423	4.164,4	15.444	64.314,7
Bolsa basura negra X 6 extra	8.239,2	10.281	84.707	8.486,3	11.590	98.356,6
Alcohol antiséptico botella	3.114,3	3.462	10.782	3.207,7	3.894	12.490,8
Detergente en polvo	14.915,7	8.671	129.334	15.363,2	9.769	150.083,1
Escoba nylon dura	9.616,0	4.101	39.435	9.904,5	4.632	45.877,5
Escoba nylon suave	15.298,2	4.101	62.738	15.757,1	4.632	72.987,0
Guante industrial par amarillo	4.064,9	10.281	41.792	4.186,9	11.590	48.526,1
Guante industrial par negro	5.245,1	10.281	53.925	5.402,4	11.590	62.614,3
Jabón líquido antibacterial	7.539,8	11.061	83.398	7.766,0	12.466	96.811,1
Limpiavidrios	5.736,8	3.462	19.861	5.908,9	3.894	23.009,3
Paño absorbente	4.567,6	3.462	15.813	4.704,6	3.894	18.319,8
Papel higiénico blanco 4 rollos	6.774,9	13.708	92.870	6.978,2	15.444	107.770,6
Trapero copa con cabo	10.053,1	3.462	34.804	10.354,7	3.894	40.321,1
Varsol en galón	14.533,3	3.462	50.314	14.969,3	3.894	58.290,3
Azúcar blanca en sobres x200 g	5.878,9	10.281	60.441	6.055,2	11.590	70.180,2
Café institucional	8.523,3	13.708	116.837	8.779,0	15.444	135.582,4
Servilleta de cafetería	3.890,1	8.322	32.373	4.006,8	9.375	37.563,9
Aromáticas d/panela instantánea	3.901,0	3.462	13.505	4.018,1	3.894	15.646,4
Panela por kilo	3.223,5	3.462	11.160	3.320,3	3.894	12.929,1
TOTAL ANUAL			1.166.075			1.350.591

Fuente: elaboración propia.

El cálculo se hizo iniciando en el mes 1 con unas ventas de \$20 con un crecimiento mensual de 5% durante los primeros 2 años, de 2.5% a del año 3 y de 1% en el último año, tal como se muestra en la

Tabla 2-17. Estas cifras de crecimiento se proyectan teniendo en cuenta que la maduración del servicio puede generar al comienzo un crecimiento más acelerado que puede decrecer en la medida en que surja nueva competencia interesada en este mismo nicho de mercado. Teniendo en cuenta que la participación del mercado que se genera al atender al nicho de mercado es de solo 0,76%, se puede concluir que el tamaño del mercado no constituye una limitante para que el presupuesto de ventas se pueda cumplir; este presupuesto inclusive pudiera ser mayor si los socios pudieran disponer de un mayor capital para constituir una empresa con un presupuesto de ventas mayor que el proyectado en este caso.

Tabla 2-17. Proyección mensual de ventas

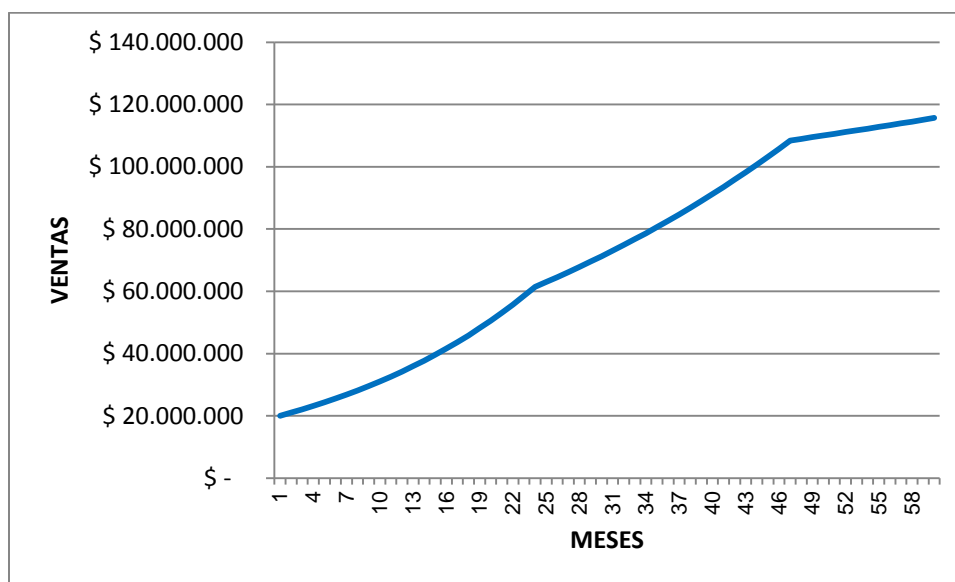
	Cant	Ventas	Cant	Ventas	Cant	Ventas	Cant	Ventas	Cant	Ventas	Cant	Ventas	Cant	Ventas	Cant	Ventas
	1		2		3		4		5		6		7		8	
Ambientador aerosol	130	993	137	1.047	144	1.100	151	1.154	159	1.215	167	1.276	175	1.337	184	1.406
Crema jabón lavalozas	195	852	205	896	215	940	226	988	237	1.036	249	1.088	261	1.141	274	1.197
Bayetilla blanca	65	185	68	194	71	202	75	214	79	225	83	237	87	248	91	259
Blanqueador	156	515	164	541	172	568	181	597	190	627	200	660	210	693	221	729
Bolsa p/basura blanca	260	962	273	1.010	287	1.062	301	1.114	316	1.169	332	1.228	349	1.291	366	1.354
Bolsa basura negra X 6extra	195	1.470	205	1.546	215	1.621	226	1.704	237	1.787	249	1.877	261	1.968	274	2.066
Alcohol antiséptico botella	65	185	68	194	71	202	75	214	79	225	83	237	87	248	91	259
Detergente en polvo	163	2.218	171	2.334	180	2.457	189	2.580	198	2.703	208	2.839	218	2.976	229	3.126
Escoba nylon dura	78	686	82	722	86	757	90	792	95	836	100	880	105	924	110	968
Escoba nylon suave	78	1.092	82	1.148	86	1.204	90	1.260	95	1.330	100	1.400	105	1.470	110	1.540
Guante industrial par amarillo	195	725	205	763	215	800	226	841	237	882	249	926	261	971	274	1.019
Guante industrial par negro	195	936	205	984	215	1.032	226	1.085	237	1.138	249	1.195	261	1.253	274	1.315
Jabón líquido antibacterial	208	1.435	218	1.504	229	1.580	240	1.656	252	1.739	265	1.829	278	1.918	292	2.015
Limpiavidrios	65	341	68	357	71	373	75	394	79	415	83	436	87	457	91	478
Paño absorbente	65	272	68	284	71	297	75	314	79	330	83	347	87	364	91	380
Papel higiénico blanco 4rollos	260	1.612	273	1.693	287	1.779	301	1.866	316	1.959	332	2.058	349	2.164	366	2.269
Traperos copa con cabo	65	598	68	626	71	653	75	690	79	727	83	764	87	800	91	837
Varsol en galón	65	865	68	904	71	944	75	998	79	1.051	83	1.104	87	1.157	91	1.210
Azúcar blanca en sobres x200 g	195	1.049	205	1.103	215	1.157	226	1.216	237	1.275	249	1.340	261	1.404	274	1.474
Café institucional	260	2.028	273	2.129	287	2.239	301	2.348	316	2.465	332	2.590	349	2.722	366	2.855
Servilleta de cafetería	156	555	164	584	172	612	181	644	190	676	200	712	210	748	221	787
Aromáticas d/panela instantánea	65	232	68	243	71	253	75	268	79	282	83	296	87	311	91	325
Panela por kilo	65	192	68	201	71	209	75	221	79	233	83	245	87	257	91	268
TOTAL MENSUAL	20.000		21.005		22.042		23.155		24.324		25.563		26.820		28.138	

	CANT	VENTAS	CANT	VENTAS	CANT	VENTAS	CANT	VENTAS	CANT	VENTAS	CANT	VENTAS	CANT	VENTAS	CANT	VENTAS
	9		10		11		12		13		14		15		16	
Ambientador aerosol	193	1.475	203	1.551	213	1.627	224	1.711	235	1.849	247	1.944	259	2.038	272	2.140
Crema jabón lavalozza	288	1.259	302	1.320	317	1.385	333	1.455	350	1.575	368	1.656	386	1.737	405	1.823
Bayetilla blanca	96	274	101	288	106	302	111	316	117	343	123	361	129	379	135	396
Blanqueador	232	766	244	805	256	845	269	888	282	959	296	1.006	311	1.057	327	1.111
Bolsa p/basura blanca	384	1.421	403	1.491	423	1.565	444	1.643	466	1.776	489	1.864	513	1.955	539	2.054
Bolsa basura negra X 6 extra	288	2.172	302	2.277	317	2.390	333	2.511	350	2.718	368	2.858	386	2.998	405	3.145
Alcohol antiséptico botella	96	274	101	288	106	302	111	316	117	343	123	361	129	379	135	396
Detergente en polvo	240	3.276	252	3.440	265	3.617	278	3.795	292	4.105	307	4.316	322	4.527	338	4.752
Escoba nylon dura	116	1.021	122	1.074	128	1.126	134	1.179	141	1.278	148	1.341	155	1.405	163	1.477
Escoba nylon suave	116	1.624	122	1.708	128	1.792	134	1.876	141	2.033	148	2.134	155	2.235	163	2.350
Guante industrial par amarillo	288	1.071	302	1.123	317	1.179	333	1.239	350	1.341	368	1.410	386	1.479	405	1.552
Guante industrial par negro	288	1.382	302	1.450	317	1.522	333	1.598	350	1.730	368	1.819	386	1.908	405	2.002
Jabón líquido antibacterial	307	2.118	322	2.222	338	2.332	355	2.450	373	2.651	392	2.786	412	2.928	433	3.077
Limpiavidrios	96	504	101	530	106	557	111	583	117	633	123	665	129	698	135	730
Paño absorbente	96	401	101	422	106	443	111	464	117	504	123	530	129	555	135	581
Papel higiénico blanco 4 rollos	384	2.381	403	2.499	423	2.623	444	2.753	466	2.976	489	3.123	513	3.276	539	3.442
Trapero copa con cabo	96	883	101	929	106	975	111	1.021	117	1.109	123	1.166	129	1.222	135	1.279
Varsol en galón	96	1.277	101	1.343	106	1.410	111	1.476	117	1.603	123	1.685	129	1.767	135	1.849
Azúcar blanca en sobres x200 g	288	1.549	302	1.625	317	1.705	333	1.792	350	1.939	368	2.039	386	2.139	405	2.244
Café institucional	384	2.995	403	3.143	423	3.299	444	3.463	466	3.744	489	3.929	513	4.121	539	4.330
Servilleta de cafetería	232	826	244	869	256	911	269	958	282	1.034	296	1.085	311	1.140	327	1.199
Aromáticas d/panela instantánea	96	343	101	361	106	378	111	396	117	430	123	452	129	474	135	496
Panela por kilo	96	283	101	298	106	313	111	327	117	356	123	374	129	392	135	410
TOTAL MENSUAL	29.574		31.055		32.600		34.210		37.030		38.904		40.811		42.840	

	CANT	VENTAS	CANT	VENTAS	CANT	VENTAS	CANT	VENTAS	CANT	VENTAS	CANT	VENTAS	CANT	VENTAS	CANT	VENTAS
	17		18		19		20		21		22		23		24	
Ambientador aerosol	286	2.251	300	2.361	315	2.479	331	2.605	348	2.738	365	2.872	383	3.014	402	3.163
Crema jabón lavaloz	425	1.913	446	2.007	468	2.107	491	2.210	516	2.323	542	2.440	569	2.561	597	2.687
Bayetilla blanca	142	417	149	437	156	458	164	481	172	505	181	531	190	558	200	587
Blanqueador	343	1.166	360	1.224	378	1.285	397	1.349	417	1.417	438	1.489	460	1.564	483	1.642
Bolsa p/basura blanca	566	2.157	594	2.264	624	2.378	655	2.496	688	2.622	722	2.752	758	2.889	796	3.034
Bolsa basura negra X 6 extra	425	3.301	446	3.464	468	3.635	491	3.813	516	4.007	542	4.209	569	4.419	597	4.636
Alcohol antiséptico botella	142	417	149	437	156	458	164	481	172	505	181	531	190	558	200	587
Detergente en polvo	355	4.991	373	5.244	392	5.511	412	5.793	433	6.088	455	6.397	478	6.720	502	7.058
Escoba nylon dura	171	1.550	180	1.632	189	1.713	198	1.795	208	1.885	218	1.976	229	2.076	240	2.175
Escoba nylon suave	171	2.466	180	2.596	189	2.725	198	2.855	208	2.999	218	3.144	229	3.302	240	3.461
Guante industrial par amarillo	425	1.628	446	1.709	468	1.793	491	1.881	516	1.977	542	2.077	569	2.180	597	2.287
Guante industrial par negro	425	2.101	446	2.205	468	2.314	491	2.428	516	2.551	542	2.680	569	2.813	597	2.952
Jabón líquido antibacterial	455	3.234	478	3.397	502	3.568	527	3.745	553	3.930	581	4.129	610	4.335	641	4.556
Limpiavidrios	142	768	149	806	156	844	164	887	172	930	181	979	190	1.027	200	1.082
Paño absorbente	142	611	149	642	156	672	164	706	172	741	181	779	190	818	200	861
Papel higiénico blanco 4 rollos	566	3.614	594	3.793	624	3.985	655	4.183	688	4.394	722	4.611	758	4.841	796	5.083
Trapero copa con cabo	142	1.346	149	1.412	156	1.478	164	1.554	172	1.630	181	1.715	190	1.800	200	1.895
Varsol en galón	142	1.945	149	2.041	156	2.137	164	2.247	172	2.356	181	2.480	190	2.603	200	2.740
Azúcar blanca en sobres x200 g	425	2.355	446	2.471	468	2.593	491	2.721	516	2.859	542	3.003	569	3.153	597	3.308
Café institucional	566	4.547	594	4.772	624	5.013	655	5.262	688	5.527	722	5.801	758	6.090	796	6.395
Servilleta de cafetería	343	1.258	360	1.320	378	1.386	397	1.456	417	1.529	438	1.606	460	1.687	483	1.771
Aromáticas d/panela instantánea	142	522	149	548	156	574	164	603	172	632	181	666	190	699	200	735
Panela por kilo	142	431	149	453	156	474	164	498	172	523	181	550	190	577	200	608
TOTAL MENSUAL	44.989		47.234		49.579		52.050		54.670		57.415		60.283		63.303	

El crecimiento de las ventas observa en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, lo cual corresponde a las ventas anuales que se presentan en la Tabla 2-16.

Figura 2-14. Evolución mensual de las ventas.



Esta proyección se ajustó teniendo en cuenta, en primer lugar, la investigación de mercado y, en segundo lugar, los estados financieros que se generaran en la fase de evaluación financiera del proyecto y que tienen en cuenta los costos, las inversiones y en general las consideraciones de tipo económico.

Estas proyecciones están hechas bajo el supuesto de que la inflación de los próximos años va a ser de 3%, que es el porcentaje definido como rango medio objetivo por el Banco de la Republica.

2.9 Políticas de cartera.

Teniendo en cuenta que de acuerdo con los resultados del estudio de mercado el otorgamiento de crédito no es un requisito necesario para competir en este mercado, la política de cartera de la compañía consistirá en vender exclusivamente de contado.

De acuerdo con las anteriores cifras, en la Tabla 2-18 se presenta la proyección de los costos y de los gastos durante los primeros 24 meses de vida del proyecto.

3 Análisis técnico operativo

3.1 Operación

3.1.1 Ficha técnica del servicio.

En la Tabla 3-1 se presenta la ficha técnica del servicio.

Tabla 3-1. Ficha técnica

Nombre del establecimiento	Suministros de Aseo y Cafetería SUMINAC
Tipo de servicio	Comercialización de productos para aseo y cafetería a empresas
Actividad económica	Comercio
Descripción del servicio	La empresa suministra productos de aseo y cafetería a empresas medianas y pequeñas localizadas en Bogotá
Productos	Insumos para el aseo y la cafetería de empresas
Vida útil	En el empaque de cada producto se especifica la fecha de vencimiento, cuando aplica

3.1.2 Estado de desarrollo del proyecto.

Al momento de elaborar el presente estudio la empresa no ha iniciado operaciones ni ha sido constituida. La autora del proyecto ha tenido relación con empresas que prestan este servicio a grandes corporaciones y el conocimiento que ha tenido de las deficiencias del servicio que reciben las pequeñas empresas, es lo que ha motivado su interés por desarrollar el negocio.

3.1.3 Descripción del proceso de comercialización.

El proceso de la empresa se inicia con la gestión comercial que concluye en la toma de pedidos a los clientes, los cuales son entregados al área que se encarga de la logística necesaria para armar los diferentes despachos a partir del

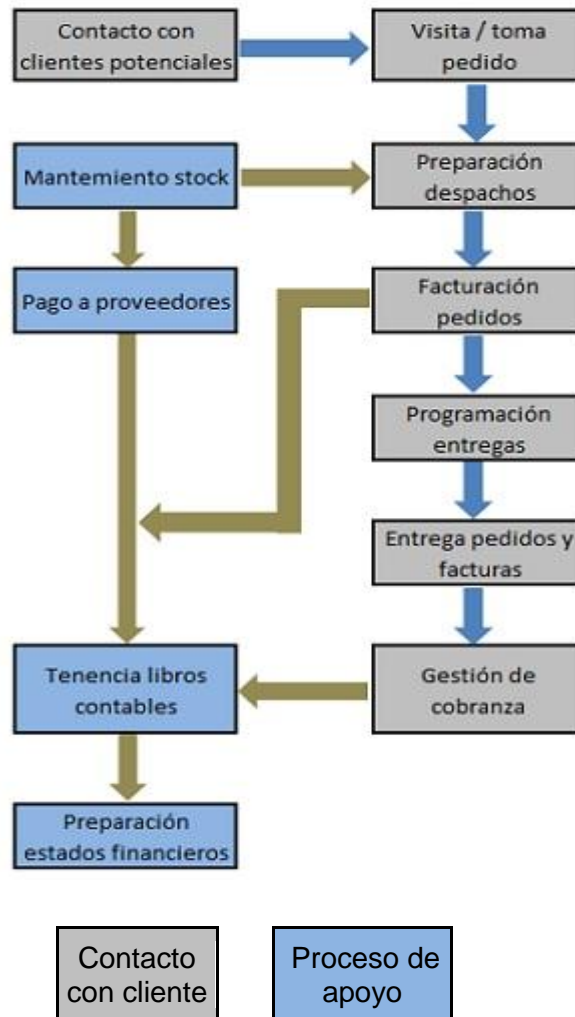
stock disponible en la bodega de la empresa. Los despachos se organizan a través de una ruta o recorrido que hace el vehículo que se encarga de trasladarlos hasta las instalaciones de cada cliente, entregando la correspondiente factura y gestionando el cobro; existen otras actividades de apoyo a este proceso general. En la Tabla 3-2 se describen los diferentes procesos y los cargos de las personas encargadas de su ejecución.

Tabla 3-2. Tareas y responsables dentro del proceso general.

Tarea / actividad	Responsable
Contacto con los clientes potenciales	Asistente de telemarketing
Visita y toma de pedido	Vendedor
Preparación de los pedidos para cada cliente	Auxiliar de bodega
Facturación de cada pedido	Auxiliar de bodega
Programación de despachos	Asistente de telemarketing
Entrega de pedidos y facturas a los clientes	Conductor / Auxiliar de despachos
Cobro a los clientes	Conductor / Auxiliar de despachos
Mantenimiento del stock	Asistente de compras
Pago a proveedores	Director financiero
Tenencia libros contables	Contador
Preparación estados financieros	Contador / Director financiero
Mantenimiento relación con proveedores	Gerente
Control general de la operación	Gerente

En la Figura 3-1 se presentan las actividades que componen el proceso de la empresa.

Figura 3-1. Flujo general de procesos.



3.1.4 Necesidades y requerimientos.

Teniendo en cuenta que la empresa no hace ninguna transformación de los productos que comercializa y de acuerdo con las tareas y responsables definidas en la Tabla 3-2, el organigrama de la empresa es el que se presenta en la Figura 4-1. Para poder realizar las diferentes tareas que implica la operación de la compañía se requiere de equipos y tecnología que se describen la Tabla 3-3. Estas necesidades incluyen unas líneas telefónicas, computadores, lector de código de barras, un sistema de facturación, un sistema contable que incluya un módulo de nómina, un vehículo y unos anaqueles.

Tabla 3-3. Tecnología requerida para cada tarea o actividad

Tarea / actividad	Tecnología requerida
Contacto con los clientes potenciales	Teléfono
	Acceso a Internet
	Base de datos de clientes potenciales
Visita y toma de pedido	Directorio clientes vigentes
	Órdenes de compra (pedidos)
Preparación de los pedidos para cada cliente	Órdenes de compra
	Lista de inventario
Facturación de cada pedido	Lista de precios
	Lector código de barras
Programación de despachos	Directorio clientes vigentes
Entrega de pedidos y facturas a los clientes	Vehículo
	Facturas
Mantenimiento del stock	Lista de inventario
	Directorio proveedores
	Precios de compra
	Anaqueles
Pago a proveedores	Facturas proveedores
Tenencia libros contables	Sistema contable y de nómina
Preparación estados financieros	Sistema contable y de nómina
Mantenimiento relación con proveedores	Oficina
Control general de la operación	Oficina

En las Tabla 3-4 presenta el presupuesto de la inversión requerida para abastecer a la empresa de los equipos, muebles, tecnología y demás elementos necesarios para la puesta en marcha.

Tabla 3-4. Dotación para la gestión del inventario y pedidos

Descripción	Valor
Anaqueles y estantes bodega	\$ 1.750.000
Estibas	\$ 250.000
Canastas plásticas para despachos	\$ 120.000
Total	\$ 2.120.000

Se prevé que las compras hechas a los proveedores se almacenen en una bodega que cuente con estibas, anaqueles y estantes que permitan la suficiente protección de la mercancía y su fácil organización. Así mismo, se prevé que los pedidos se organicen en canastas plásticas que faciliten su transporte y protejan los productos, al mismo tiempo que reducen los tiempos necesarios durante la gestión de logística.

Tabla 3-5. Equipos de transporte y de oficina

Descripción	Valor
Muebles y enseres	\$ 12.000.000
Equipos de cómputo	\$ 7.200.000
Vehículo Chevrolet Dmax Furgón	\$ 55.000.000
Licencias software contable y de nómina	\$ 1.200.000
Lectora código de barras y equipos menores	\$ 850.000
Total	\$ 76.250.000

La inversión más significativa es la compra de una camioneta tipo furgón con capacidad de transportar todos los pedidos de un día. De acuerdo con las proyecciones de ingresos y gastos se estudiará dentro del capítulo de análisis financiero del proyecto, otras opciones que hagan viable el negocio.

Tabla 3-6. Total inversión inicial.

Descripción	Valor
Dotación para gestión del inventario	\$ 2.120.000
Equipos de transporte y oficina	\$ 76.250.000
Inventario inicial	\$ 3.000.000
Capital de trabajo	\$ 25.000.000
Total capital inicial	\$ 106.370.000

Dentro del análisis financiero del proyecto se analizarán las opciones para la financiación del capital inicial requerido. Así mismo en el capítulo 4 se presenta la estructura organizacional y se describe el personal que se requiere para la operación de la empresa; dentro de este personal se encuentran el personal de dirección y administración y el que se dedica directamente a la operación, es decir, la mano de obra directa, que se presenta en la Tabla 3-7.

Tabla 3-7. Mano de obra requerida para la operación de la empresa

	Sueldo	Factor prestacional	Total	Administración	Ventas
Auxiliar bodega	\$566.700	51,85%	\$860.534	\$860.534	
Asistente telemercadeo	\$750.000	51,85%	\$1.138.875		\$1.138.875
Conductor	\$850.000	51,85%	\$1.290.725		\$1.290.725

Auxiliar despachos	\$566.700	51,85%	\$860.534		\$860.534
Asistente de compras	\$750.000	51,85%	\$1.138.875	\$ 1.138.875	
Total	\$3.483.400	\$1.806.143	\$5.289.543	\$ 1.999.409	\$3.290.134

En el cálculo de todos los costos laborales se emplea un factor prestacional de 51.85%, de acuerdo con los diferentes rubros que se discriminan en la Tabla 3-8.

Tabla 3-8. Cálculo del factor prestacional

Concepto	% del salario	Seguridad social	Prestac. sociales
SENA	2,00%	2,00%	
ICBF	3,00%	3,00%	
Caja de compensación	4,00%	4,00%	
Cesantías	8,33%		8,33%
Prima de servicios	8,33%		8,33%
Vacaciones	4,17%		4,17%
Intereses sobre cesantías	1,00%		1,00%
Aporte de la empresa a la EPS	8,50%	8,50%	
Aporte empresa a la AFP	12,00%	12,00%	
Administradora riesgos profesionales	0,52%	0,52%	
Total	51,85%	30,02%	21,83%

Fuente: Datos: Gerencie (2011). Elaboración propia.

De acuerdo con las anteriores cifras, los gastos de logística de la empresa (almacenamiento y distribución) son los que se presentan en la Tabla 3-9.

Tabla 3-9. Costos logísticos

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Auxiliar bodega		\$860.534	\$860.534	\$ 860.534	\$ 860.534	\$ 860.534
Asistente telemercadeo		\$1.138.875	\$1.138.875	\$1.138.875	\$1.138.875	\$ 1.138.875
Conductor		\$1.290.725	\$1.290.725	\$1.290.725	\$1.290.725	\$ 1.290.725
Auxiliar despachos		\$ 860.534	\$860.534	\$ 860.534	\$ 860.534	\$ 860.534
Asistente de compras		\$1.138.875	\$1.138.875	\$1.138.875	\$1.138.875	\$ 1.138.875
Inventario inicial	\$ 3.000.000					
Anaqueles y estantes bodegas	\$ 1.750.000					
Estibas	\$ 250.000					
Canastas plásticas para despachos	\$ 120.000					
Vehículo Chevrolet Dmax Furgón	\$ 55.000.000					
Lectora código de barras y equipos menores	\$ 850.000					
Total Costos logísticos	\$ 60.970.000	\$5.289.543	\$5.289.543	\$5.289.543	\$5.289.543	\$ 5.289.543

	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
Auxiliar bodega	\$860.534	\$ 860.534	\$ 860.534	\$ 860.534	\$ 860.534	\$ 860.534
Asistente telemercadeo	\$1.138.875	\$ 1.138.875	\$ 1.138.875	\$ 1.138.875	\$ 1.138.875	\$ 1.138.875
Conductor	\$1.290.725	\$ 1.290.725	\$ 1.290.725	\$ 1.290.725	\$ 1.290.725	\$ 1.290.725
Auxiliar despachos	\$860.534	\$ 860.534	\$ 860.534	\$ 860.534	\$ 860.534	\$ 860.534
Asistente de compras	\$1.138.875	\$ 1.138.875	\$ 1.138.875	\$ 1.138.875	\$ 1.138.875	\$ 1.138.875
Total Costos logísticos	\$5.289.543	\$ 5.289.543	\$ 5.289.543	\$ 5.289.543	\$ 5.289.543	\$ 5.289.543

	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17
Auxiliar bodega	\$860.534	\$886.350	\$886.350	\$886.350	\$886.350	\$886.350
Asistente telemercadeo	\$ 1.138.875	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041
Conductor	\$ 1.290.725	\$ 1.329.447	\$ 1.329.447	\$ 1.329.447	\$ 1.329.447	\$ 1.329.447
Auxiliar despachos	\$860.534	\$886.350	\$886.350	\$886.350	\$886.350	\$886.350
Asistente de compras	\$ 1.138.875	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041
Total Costos logísticos	\$ 5.289.543	\$ 5.448.229	\$ 5.448.229	\$ 5.448.229	\$ 5.448.229	\$ 5.448.229

	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21
Auxiliar bodega	\$886.350	\$ 886.350	\$ 886.350	\$ 886.350
Asistente telemercadeo	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041
Conductor	\$ 1.329.447	\$ 1.329.447	\$ 1.329.447	\$ 1.329.447
Auxiliar despachos	\$886.350	\$ 886.350	\$ 886.350	\$ 886.350
Asistente de compras	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041
Total Costos logísticos	\$ 5.448.229	\$ 5.448.229	\$ 5.448.229	\$ 5.448.229

Auxiliar bodega	\$ 886.350	\$ 886.350	\$886.350
Asistente telemercadeo	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041
Conductor	\$ 1.329.447	\$ 1.329.447	\$ 1.329.447
Auxiliar despachos	\$ 886.350	\$ 886.350	\$886.350
Asistente de compras	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041	\$ 1.173.041
Total Costos logísticos	\$ 5.448.229	\$ 5.448.229	\$ 5.448.229

3.2 Plan de compras

Teniendo en cuenta del presupuesto de ventas definido en el capítulo anterior, en la Tabla 3-10 se presenta la proyección de compras durante los primeros dos años de operación de la compañía.

Para la construcción de la Tabla 3-10 se fijó un margen bruto de 40% sobre las ventas. Estas proyecciones están ajustadas a la evaluación de la viabilidad financiera del proyecto, que se hace en el capítulo correspondiente.

Tabla 3-10. Presupuesto de compras

Mes	Ventas
1	11.999.871
2	12.603.012
3	13.225.008
4	13.893.096
5	14.594.208
6	15.337.872
7	16.092.156
8	16.882.956
9	17.744.172
10	18.632.898
11	19.560.060
12	20.526.168
13	21.570.882
14	22.662.732
15	23.773.458
16	24.955.620
17	26.207.292
18	27.515.196
19	28.880.856
20	30.320.142
21	31.846.350
22	33.445.740
23	35.116.566
24	36.875.778

Para la selección de los proveedores se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Se preferirán proveedores que puedan atender los pedidos dentro de 48 horas a partir de la solicitud. Este criterio busca aplicar un sistema de inventarios justo a tiempo que permita minimizar la inversión de capital en inventario y el empleo de unas instalaciones con una bodega relativamente pequeña que reduzca los costos fijos de arriendo.
- Se seleccionarán proveedores que tengan políticas de crédito que permitan pagar facturas a 30 o 45 días. Sin embargo, es probable que eso no pueda lograrse en los primeros meses de operación, pero en la medida en que la empresa sea conocida por los proveedores, será importante que los proveedores seleccionados ofrezcan esta opción.
- Se preferirán proveedores que sean directamente fabricantes o distribuidores autorizados de las marcas reconocidas en el mercado; con esto se busca tener acceso a precios favorables que permitan competir en condiciones adecuadas de precio final a los clientes.

La empresa buscará ofrecer productos de marcas reconocidas en el mercado, especialmente en la línea de cafetería, teniendo en cuenta que se trata de un tipo de productos en el que las personas tienen preferencias y mantienen fidelidad (marcas reconocidas de café, aguas aromáticas, etc.); igualmente se hará con algunos productos de aseo. Existen también productos que se deben seleccionar por su precio como toallas, vasos plásticos, mezcladores, alcohol, bolsas para basura, escobas, etc.

En el momento de recibir los productos se revisará la fecha de vencimiento, en los casos que aplique. Los empaques deberán estar en perfecto estado.

Con respecto al costo de comercialización, éste corresponde al que se presenta en la Tabla 3-7. Mano de obra requerida para la operación de la empresa.

3.3 Infraestructura

En la Tabla 3-3 se describe de manera detallada la infraestructura requerida y la actividad de la empresa en la cual se emplea cada elemento. Los costos correspondientes se describen en la Tabla 3-4 y en la Tabla 3-5.

Teniendo en cuenta el perfil de las empresas que se busca atender mediante el presente proyecto, se considera que el sector de Puente Aranda puede ser adecuado para la localización de la empresa, dado que en ese sector de la ciudad se encuentran tanto proveedores como clientes potenciales de la empresa, además de que existe oferta de bodegas que pueden reunir las características requeridas para la operación de la empresa. Adicionalmente se trata de un sector de la ciudad que cuenta con buenas vías de acceso para este tipo de negocio. Como alternativa se ha considerado el sector de Fontibón, al occidente de la ciudad, aunque en este sector se localizan menos empresas que hacen parte del nicho al que se quiere llegar, de acuerdo con la Figura 2-2.

Según la metodología propuesta por Rosillo (2008) para la definición de la localización de la empresa, se tienen en cuenta factores objetivos y subjetivos asociados a cada una de las opciones disponibles. La ponderación de los diferentes factores se definió teniendo en cuenta que el arriendo tiene el mayor impacto dentro de la estructura de costos del proyecto y que el transporte tiene una importancia similar debido a su impacto no solo en los costos sino también en la oportunidad del servicio a los clientes. En la Tabla 3-11 se presenta la

evaluación de las diferentes opciones de localización de acuerdo con los factores objetivos sugeridos por Rosillo (2008).

Tabla 3-11. Factores objetivos de las opciones de localización

	Mano de obra	Materia prima	Transporte	Servicios públicos	Arriendo	Total
Peso relativo	10	10	30	20	30	100
Puente Aranda	7	10	9	10	8	880
Fontibón	7	10	9	10	9	910
Prado Veraniego	5	10	6	7	6	650

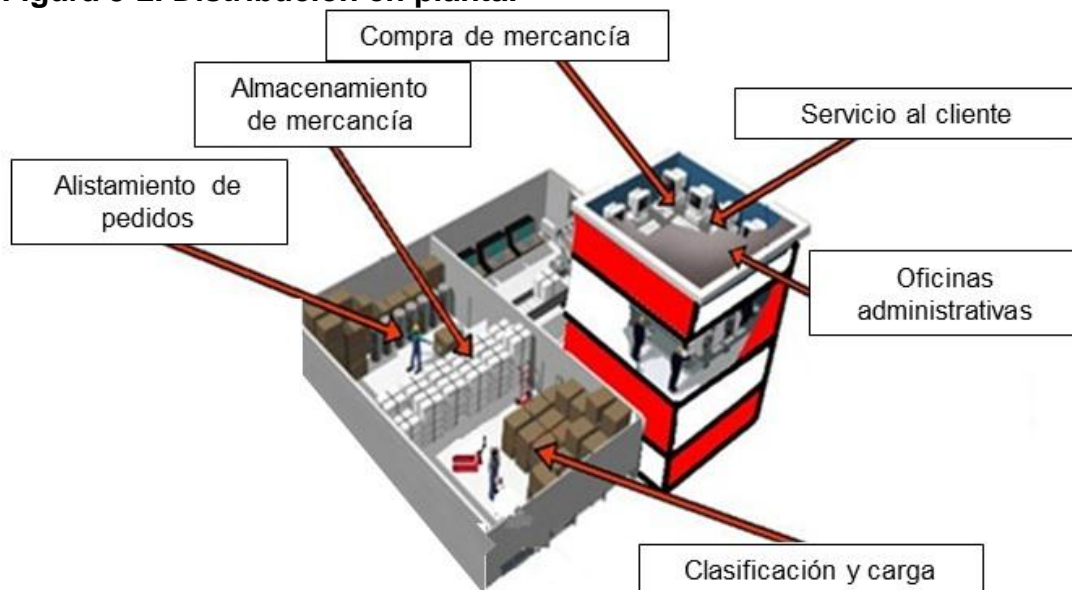
Fuente: elaboración propia

De acuerdo con esta evaluación la localización que alcanza una más alta calificación respecto de los factores objetivos es la de Fontibón, y la diferencia en puntos de la localización de Puente Aranda es 30, equivalente al 3.3%. Con respecto a los factores subjetivos se aplicó la misma metodología y los resultados se presentan en la Tabla 3-12.

Tabla 3-12. Factores subjetivos de las opciones de localización.

	Cercanía al mercado	Disponibilidad de terreno	Accesibilidad	Total
Peso relativo	40	30	30	100
Puente Aranda	9	8	9	870
Fontibón	8	8	7	770
Prado Veraniego	6	8	8	720

Para la asignación de los pesos relativos se tuvo en cuenta que la cercanía al mercado es el factor más determinante. El mayor puntaje lo obtuvo la localización de Puente Aranda, con 870 puntos y una diferencia de 100 puntos sobre Fontibón. Al sumar los factores objetivos con los subjetivos, la localidad de Puente Aranda obtiene el puntaje total más alto con 1750 y la localidad de Fontibón alcanza 1680, lo que equivale a una diferencia del 4%. Este ejercicio permite descartar la opción de localizar la empresa en el sector de Prado Veraniego. En la Figura 3-2 se presenta la distribución que tendrían las instalaciones de la empresa.

Figura 3-2. Distribución en planta.

Fuente: elaboración propia.

Si bien la distribución que se muestra en la Figura 3-2 incluye tres pisos de oficinas, de acuerdo con la disponibilidad de bodegas en el sector y con los costos, es posible que se opere en uno o dos pisos. Se tuvo en cuenta para este diseño que los clientes normalmente no visitan las instalaciones de la empresa, dado que la atención se hace a domicilio. Las áreas de cada uno de los espacios deben ser las que se presentan en la Tabla 3-13.

Tabla 3-13. Áreas de cada espacio de las instalaciones

Espacio	Área (m ²)
Clasificación y carga	20
Alistamiento de pedidos	20
Almacenamiento de mercancía	80
Compras	10
Servicio al cliente	10
Gerencia	20
Baños	10
Cafetería	3
Total	183

El área total requerida es de 183 metros cuadrados; sin embargo puede tomarse una bodega con un área superior de manera que se pueda generar un

crecimiento de la operación de la empresa, siempre que el canon se ajuste al presupuesto.

4 Organización

4.1 Estrategia organizacional

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado, la organización buscará tener presencia en un nicho de mercado que se caracteriza por un volumen de compras en productos de aseo y cafetería que no constituye el objeto de empresas como Panamericana Outsourcing, Corventas y otras similares, y que tampoco recibe actualmente un buen servicio por parte de las grandes superficies. La estrategia que desarrollará la organización será brindarle a este nicho un servicio que incluya entrega a domicilio y opciones de pago con medios electrónicos, además de contar con una disponibilidad que le permita entregar siempre los pedidos completos de acuerdo con los plazos acordados con cada cliente.

Análisis DOFA

En la Tabla 4-1 se presentan el resumen del análisis DOFA de la organización.

Tabla 4-1. Análisis dofa

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Capital de trabajo limitado. - No existe dentro de la empresa experiencia previa en la administración de un negocio propio. - La marca no es conocida en la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> - El nicho a atender no es atendido adecuadamente por la competencia, por lo que puede generarse una rápida diferenciación. - Suficiente oferta de mano de obra en la ciudad para el tipo de actividad de la empresa. - Créditos en el sector financiero que pueden emplearse para compensar las limitaciones de capital - No se requiere tecnología sofisticada o costosa.

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - La empresa inicia su operación sin pasivos importantes, lo que puede facilitar el acceso a crédito en el mediano plazo, de ser necesario. - Buena formación profesional de los gestores, lo que puede reflejarse en políticas de administración adecuadas. - Buen conocimiento del servicio a ofrecer a partir de experiencia propia. 	<ul style="list-style-type: none"> - La fortaleza de capital de las empresas de la competencia, podría ser empleada para debilitar la posición de la empresa ante los clientes. - La competencia puede empezar a ofrecer servicios similares si la participación de mercado de la empresa llega a ser preocupante para ellos. - Se podría generar una guerra de precios si la participación de mercado de la empresa se incrementara.

Teniendo en cuenta este diagnóstico, las estrategias a emplear para mitigar las debilidades, controlar las amenazas, incrementar las fortalezas y aprovechar las oportunidades son las siguientes:

- En el flujo de caja de la empresa se buscará que la distribución de dividendos a los accionistas durante los primeros años se mantenga en niveles bajos, de manera que se pueda privilegiar el crecimiento del patrimonio; esta estrategia permitirá mejorar la solidez y el capital de trabajo.
- De acuerdo con los resultados que se vayan obteniendo y de las dificultades que se vayan presentando se estudiará la necesidad de vincular o de invitar a la junta directiva de la empresa a personas que cuenten con experiencia en administración de negocios propios para que asesoren a los socios en la toma de decisiones que puedan requerir de un criterio experto.
- Se buscará que en todo contacto que se tenga con los clientes éstos vean o escuchen en nombre de la empresa, de manera que se logre permanentemente la recordación.
- Se medirá periódicamente un índice de satisfacción con los clientes a fin de verificar el cumplimiento del nivel de servicio que se desea ofrecer y que en la actualidad no les brindan las empresas de la competencia.

- Se buscará que el crecimiento de la nómina solamente se presente como consecuencia del crecimiento del volumen de ventas, a fin de mantener los costos fijos en los niveles con los que inicia la operación de la empresa.
- Se centralizarán las operaciones financieras con una sola entidad de manera que se creen antecedentes que faciliten en el futuro el acceso a crédito para apalancar el crecimiento de la empresa, de ser necesario.
- Se procurará que la rotación de personal sea lo más baja posible, de manera que se mantenga el conocimiento (know how) que se irá adquiriendo en la medida en que la empresa vaya creciendo.
- Se realizarán reuniones mensuales con los empleados para debatir las fallas que se puedan haber cometido de manera que se conviertan en experiencias positivas para mantener el nivel de servicio prometido a los clientes y por lo tanto su fidelidad.
- En la medida en que la empresa aumente su participación de mercado se debe fortalecer financieramente para soportar las posibles estrategias agresivas de la competencia; este fortalecimiento financiero puede darse mediante la progresiva acumulación de utilidades, las mejores condiciones negociadas con los fabricantes de los productos de aseo y cafetería, la obtención de crédito en el sector financiero, y/o la vinculación de nuevos socios con mayores niveles de liquidez.

4.1.1 Organismos de apoyo.

Las entidades públicas y privadas que podrían apoyar este proyecto son las que se enumeran en la Tabla 4-2, en la cual también se describe el tipo de apoyo que cada una de ellas ofrece.

Tabla 4-2. Organismos de apoyo

Organismo	Tipos de apoyo
Cámara de Comercio de Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> – Capacitación a personal directivo – Asesoría en consecución de crédito – Bases de datos de clientes potenciales
Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, ACOPI	<ul style="list-style-type: none"> – Capacitación a personal directivo – Gestión de líneas de crédito para capital de trabajo – Representación gremial de las Pyme ante el Estado
Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA	<ul style="list-style-type: none"> – Capacitación de personal operativo – Suministro de mano de obra calificada
Fondo Emprender	<ul style="list-style-type: none"> – Posibilidades de capital de trabajo – Asesoría

La empresa se constituirá entonces mediante un documento privado que se registrará en la Cámara de Comercio, de acuerdo con lo establecido por la Ley 1258 previamente citada, bajo la razón social Suministros de Aseso y Cafetería Suminac S.A.S. El representante legal será el gerente de la empresa, teniendo en cuenta que debe celebrar convenios comerciales con clientes y con proveedores; la junta directiva estará conformada inicialmente por la autora del presente trabajo y por su esposo, quienes serán los inversionistas del mismo y la participación accionaria se distribuirá en partes iguales.

4.2 Estructura organizacional

El organigrama de la empresa se presenta en la Figura 4-1.

Figura 4-1. Organigrama



Fuente: elaboración propia

Las funciones que cumplen cada uno de los cargos son las siguientes:

Junta directiva:

- Definir las políticas generales de administración del negocio.
- Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos presentado por el gerente.
- Aprobar las políticas de distribución anual de dividendos.
- Nombrar al gerente.
- Asesorar al gerente en la toma de decisiones que éste considere conveniente.

Gerente:

- Ejecutar las decisiones de la Junta Directiva.
- Controlar y supervisar el trabajo de vendedores.
- Supervisar y fiscalizar el desarrollo de las actividades administrativas y operativas.
- Supervisar los libros de contabilidad y aprobar los estados financieros.
- Definir estrategias de gestión y mercadeo.
- Actuar como representante legal de la empresa ante la autoridad en caso de demandas, pleitos, embargos, etc.
- Nombrar y promover el personal dentro de sus atribuciones.

- Mantener las relaciones con los bancos y con los proveedores.
- Garantizar el cumplimiento de los presupuestos de gastos e ingresos.
- Las demás que le sean asignadas por la junta directiva.

Director financiero:

- Mantener actualizada la información de saldos en los bancos (contabilidad) para poder realizar el aprovisionamiento.
- Controlar la evolución del inventario, manteniendo en contacto con los diferentes proveedores.
- Efectuar los pagos a proveedores, empleados, sistema de seguridad social, parafiscales y en general todos los gastos que se requieran para el normal giro del negocio.
- Elaborar los flujos de caja necesarios para garantizar la liquidez permanente de la compañía.
- Elaborar los presupuestos anuales y mensuales de ingresos y gastos.
- Las demás que le sean asignados por el gerente.

Asistente de telemarketing:

- Contactar a los futuros clientes, para reforzar la gestión del vendedor.
- Agendar las citas a los clientes con los vendedores
- Tramitar los pedidos recibidos y mantiene permanente comunicación con los clientes.
- Prestar asesoría telefónica a los clientes en relación con inquietudes de pedidos y productos.
- Coordinar con el área de almacén para asegurar la oportuna entrega de los pedidos.
- Las demás que le sean asignadas.

Asistente de compras:

- Realizar las órdenes de compra a los proveedores.
- Mantener actualizados los precios y reporta los incrementos inesperados de los productos ofrecidos.
- Organizar y programa junto con los proveedores capacitaciones de productos al personal de la empresa.
- Presentar los informes que se le soliciten respecto de su labor.
- Las demás que le sean asignadas.

Auxiliar de despachos:

- Organizar y clasificar la mercancía en la bodega.
- Recolectar los productos almacenados en la bodega y los alista.
- Entregar la mercancía a domicilio al cliente junto con la factura.
- Recaudar el dinero.
- Efectuar las consignaciones de acuerdo con instrucciones del director financiero.
- Presentar los informes que se le soliciten respecto de su labor.
- Las demás que le sean asignadas.

Conductor:

- Organizar el recorrido para la entrega de pedidos.
- Ayudar en la entrega física de los pedidos a los clientes.
- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo.
- Presentar los informes que se le soliciten respecto de su labor.
- Las demás que le sean asignadas.

Vendedor:

- Visitar a las empresas clientes.

- Suministrar la información necesaria para ayudar a los clientes a elaborar los pedidos, incluyendo precios, especificaciones, precios y condiciones comerciales.
- Indagar sobre las inconformidades de los clientes.
- Coordinar con el área de almacén y despachos la atención de los pedidos.
- Presentar los informes que se le soliciten respecto de su labor.
- Las demás que le sean asignadas.

Contador:

- Definir los procedimientos necesarios para obtener la información necesaria para el registro de los hechos económicos de la empresa, tales como compras, inventarios, facturación, pagos a proveedores, tesorería, etc.
- Elaborar los estados financieros de la empresa.
- Asesorar al gerente en los aspectos relacionados con la seguridad social de los empleados y con los asuntos tributarios.

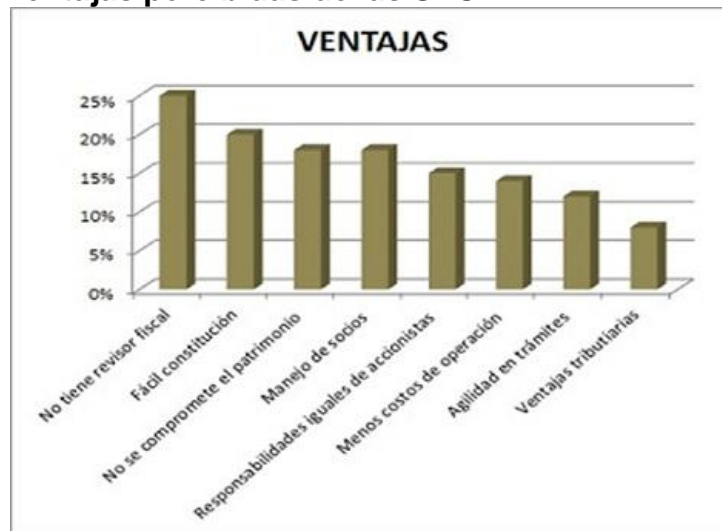
Para las labores de servicios generales se contratará con una empresa especializada que se encargue de proveer el personal necesario, dado que esta actividad no hace parte del giro central del negocio. La bodega estará dotada de un equipo de alarma y monitoreo que se active mediante una clave. El costo de estos servicios se tiene en cuenta dentro de los gastos de administración de la empresa.

4.3 Aspectos legales

La constitución de la empresa se debe hacer empleando la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada SAS, de acuerdo con la Ley 1258 de 2008,

teniendo en cuenta las ventajas que ofrece esta nueva forma de persona jurídica; según el trabajo publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2010), **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** los empresarios de la ciudad consideran que las ventajas de las Sociedad por Acciones simplificadas con las que se muestran en la Figura 4-2.

Figura 4-2. Ventajas percibidas de las SAS



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2010).

De acuerdo con la Figura 4-2, las Sociedades por Acciones Simplificadas SAS ofrecen varias ventajas que pueden ser aprovechadas por la empresa; se destacan el hecho de que no se exige la presencia de revisor fiscal, su constitución legal se hace de manera muy sencilla, mediante documento privado, los socios no comprometen su patrimonio dado que su responsabilidad legal se limita al monto de sus aportes, las relaciones entre socios se manejan de manera más sencillas que en las sociedades anónimas y en las sociedades de responsabilidad limitada, así como las demás ventajas que se enumeran en la figura anterior y que son el resultado de una encuesta que la Cámara de Comercio de Bogotá realizó entre más de 10.000 nuevas SAS constituidas durante el primer año de vigencia de esta forma jurídica.

En cuanto a la limitación de la responsabilidad, la persona o personas que pretenden comenzar un negocio acuden a las sociedades comerciales como esquemas jurídicos y económicos para poder organizar sus actividades con la doble garantía de la personificación jurídica y de la limitación de la responsabilidad. Es por esto que bajo el régimen de la sociedad por acciones simplificada se establece que el accionista o los accionistas, salvo que la sociedad se utilice en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

La constitución de la sociedad sin la formalidad de la escritura pública como lo define el régimen general del Código de Comercio, sino por documento privado, constituye una superación de restricciones formales, haciéndose más económica y más fácil su constitución y puesta en marcha. Sin embargo, el documento de constitución debe ser objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio por quienes participen en su suscripción, requisito que genera lentitud en los procesos e incremento de costos de transacción. Para efectos contables el documento fuente sigue siendo el registro mercantil.

El Código de Comercio establece que deben inscribirse en el registro mercantil, entre otros documentos, la escritura pública de constitución de la sociedad, aunque tal inscripción no tiene carácter constitutivo sino puramente declarativo. En el régimen de la sociedad por acciones simplificada, la inscripción en el registro mercantil del documento de constitución produce efectos constitutivos, por lo cual esa inscripción culmina el proceso de fundación y produce la regularidad de la sociedad y la adquisición de su personalidad jurídica.

De esta manera, las cámaras de comercio empiezan a ejercer control de legalidad sobre las SAS, en la medida en que entran a comprobar, entre otras cosas, la identidad del compareciente o comparecientes o de su apoderado o sus apoderados y que el documento de creación cumpla con los requisitos mínimos establecidos en la Ley 1258 de 2008, de acuerdo con la función otorgada por esa ley. (Tributar Asesores Ltda., 2009)

Adicionalmente la empresa debe cumplir con otros requisitos como son:

- Registrarse ante la DIAN y obtener permiso de facturación.
- Registrar los libros contables.
- Pagar los servicios de bomberos.
- Obtener permiso de funcionamiento del establecimiento de comercio.
- Vincular a los empleados al Sistema General de Seguridad Social, incluyendo EPS, ARP, y AFP.

La constitución de la empresa seguir el procedimiento que se describe a continuación:

- Elaborar el documento privado de estatutos y autenticar las firmas en una notaría, por tratarse de una sociedad por acciones simplificada.
- Registrar la sociedad en la Cámara de Comercio, previa verificación de que no existe otra empresa con el mismo nombre.
- Registro de la empresa ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y obtención del registro único tributario RUT.
- Creación de una cuenta bancaria.
- Obtención del número de identificación tributaria NIT expedido por la DIAN.
- Obtener la autorización para facturar, expedido por la DIAN.
- Registrar los libros oficiales de la compañía antes la Cámara de Comercio.
- Cancelar los derechos por concepto de bomberos.

4.4 Costos administrativos

A continuación se detallan los costos en que debe incurrir la empresa para mantener su operación.

4.4.1 Gastos de personal

De acuerdo con las tareas y responsables definidas en la Tabla 3-2, el organigrama de la empresa es el que se presenta en la Figura 4-1. Los costos de personal son los que se presentan en la Tabla 4-3 y se calculan de acuerdo con los porcentajes indicados en la Tabla 3-8.

Tabla 4-3. Costos de personal

	Sueldo	Prestaciones sociales	Seguridad social	Total
Gerente	\$1.800.000	\$540.360	\$392.940	\$2.733.300
Director financiero	\$1.000.000	\$300.200	\$218.300	\$1.518.500
Auxiliar bodega	\$566.700	\$170.123	\$123.711	\$860.534
Asistente telemercadeo	\$750.000	\$225.150	\$163.725	\$1.138.875
Vendedor	\$750.000	\$225.150	\$163.725	\$1.138.875
Conductor	\$850.000	\$255.170	\$185.555	\$1.290.725
Auxiliar despachos	\$566.700	\$170.123	\$123.711	\$860.534
Asistente de compras	\$750.000	\$225.150	\$163.725	\$1.138.875
Contador	\$400.000			\$400.000
Total	\$6.683.400	\$1.886.277	\$1.371.666	\$11.080.218

Fuente: elaboración propia.

Durante el inicio de la operación de la empresa se buscará que el Gerente se desempeñe simultáneamente como director financiero, con el ánimo de reducir costos al menos hasta que la empresa alcanza el punto de equilibrio; esa decisión le permite a la empresa operar con unos costos de personal de \$8'422.843, generando un ahorro mensual de \$1'518.500. Igualmente el auxiliar de compras

puede en un comienzo atender las funciones del auxiliar de despachos, para contribuir a la viabilidad de la empresa. De esta forma los costos mensuales de personal en el primer año serán los que se presentan en la Tabla 4-4.

Tabla 4-4. Costos mensuales de personal durante el primer año

Mes	Gerente	Director financiero	Auxiliar bodega	Auxiliar despachos	Asistente de compras	Contador	Total
1	\$2.733.300		\$860.534		\$ 1.138.875	\$ 400.000	\$5.132.710
2	\$2.733.300		\$860.534		\$ 1.138.875	\$ 400.000	\$5.132.711
3	\$2.733.300		\$860.534		\$ 1.138.875	\$ 400.000	\$5.132.712
4	\$2.733.300		\$860.534		\$ 1.138.875	\$ 400.000	\$5.132.713
5	\$2.733.300		\$860.534		\$ 1.138.875	\$ 400.000	\$5.132.714
6	\$2.733.300		\$860.534	\$860.534	\$ 1.138.875	\$ 400.000	\$5.993.249
7	\$2.733.300		\$860.534	\$860.534	\$ 1.138.875	\$ 400.000	\$5.993.250
8	\$2.733.300		\$860.534	\$860.534	\$ 1.138.875	\$ 400.000	\$5.993.251
9	\$2.733.300	\$1.518.500	\$860.534	\$860.534	\$ 1.138.875	\$ 400.000	\$7.511.752
10	\$2.733.300	\$1.518.500	\$860.534	\$860.534	\$ 1.138.875	\$ 400.000	\$7.511.753
11	\$2.733.300	\$1.518.500	\$860.534	\$860.534	\$ 1.138.875	\$ 400.000	\$7.511.754
12	\$2.733.300	\$1.518.500	\$860.534	\$860.534	\$ 1.138.875	\$ 400.000	\$7.511.755
Total	\$32.799.600	\$6.074.000	\$10.326.407	\$6.023.738	\$13.666.500	\$4.800.000	\$73.690.245

Por otro lado, de acuerdo con el artículo 230 del código laboral, la empresa deberá suministrar cada cuatro meses a sus trabajadores que devenguen menos de dos salarios mínimos mensuales legales vigentes, un par de zapatos y un vestido para las labores propias del cargo. Esta obligación tiene un costo aproximado de \$50.000 por cada uno de estos empleados al mes, el cual se incluye dentro de los costos laborales.

Con respecto a los salarios se tuvo en cuenta las funciones descritas en la Tabla 3-2, con base en la cual se definió que el Gerente sea una persona de perfil profesional en administración de empresas con dos años de experiencia; el cargo de director financiero puede ser desempeñado por un técnico en administración de empresas con dos años de experiencia y los demás cargos pueden ser desempeñados por personas no graduados que se encuentren estudiando a nivel técnico y que acrediten experiencia mínima de un año. El conductor debe tener experiencia de al menos dos años de conducción en la ciudad de Bogotá.

La indagación de los niveles de costos que existen en el sector de Puente Aranda de acuerdo con las características requeridas de la empresa, permitió construir la Tabla 4-5 en la que se presentan los costos fijos de operación.

Tabla 4-5. Costos fijos de operación

Costo fijo	Cuantía	Administración		Operación	
		%	\$	%	\$
Arriendo	\$ 1.200.000	30%	\$ 360.000	70%	\$ 840.000
Teléfono	\$ 350.000	20%	\$ 70.000	80%	\$ 280.000
Energía	\$ 600.000	50%	\$ 300.000	50%	\$ 300.000
Acueducto	\$ 300.000	50%	\$ 150.000	50%	\$ 150.000
Seguros	\$ 250.000	50%	\$ 125.000	50%	\$ 125.000
Papelería	\$ 60.000	50%	\$ 30.000	50%	\$ 30.000
Otros	\$ 250.000	50%	\$ 125.000	50%	\$ 125.000
Total	\$ 3.010.000		\$ 1.160.000		\$ 1.850.000

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la proyección mensual de estos costos.

A continuación se presenta la proyección anual de estos costos a partir del tercer año.

Tabla 4-7. Proyección anual de los costos fijos de operación

	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Teléfono	\$ 371.315	\$ 382.454	\$ 393.928
Energía	\$ 636.540	\$ 655.636	\$ 675.305
Acueducto	\$ 318.270	\$ 327.818	\$ 337.653
Seguros	\$ 265.225	\$ 273.182	\$ 281.377
Papelería	\$ 63.654	\$ 65.564	\$ 67.531
Otros	\$ 265.225	\$ 273.182	\$ 281.377
Total	\$ 3.193.309	\$ 3.289.108	\$ 3.387.782

4.4.2 Gastos de puesta en marcha

Para la puesta en marcha de la empresa se requiere incurrir en los gastos que se discriminan en la Tabla 4-8.

Tabla 4-8. Gastos de puesta en marcha

Concepto	Monto
Formulario para consulta de nombre y actividad	\$1.500
Formulario de matrícula mercantil	\$2.500
Derechos de matrícula	\$235.000
Certificado de Bomberos	\$35.000
Registro de libros	\$25.000
Total	\$299.000

4.4.3 Gastos anuales de administración.

Los costos en los que la empresa debe incurrir anualmente para efectos de su administración, son los que se presentan en la Tabla 4-9.

Tabla 4-9. Cosos fijos de administración.

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Gerente	\$2.733.300	\$32.799.600
Contador	\$400.000	\$ 4.800.000
Subtotal personal de administración		\$37.599.600
Arriendo	\$ 1.200.000	\$14.400.000
Teléfono	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Energía	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Acueducto	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Seguros	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Papelería	\$ 60.000	\$720.000
Otros	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Subtotal costos fijos de administración		\$36.120.000
Total costos anuales administración		\$73.719.600

Teniendo en cuenta que el Gerente desempeñará durante un período las funciones de director financiero y que el auxiliar de compras cumplirá en un comienzo las funciones de auxiliar de despachos, la proyección mensual de estos costos es la que se muestra en la Tabla 4-10, en la cual se incluyen también los costos fijos de operación que corresponde a la administración, el costo de outsourcing de aseo y cafetería (a razón de \$1112.000 mensuales durante el primer año), el costo del servicio de alarma y monitoreo (a razón de \$352.000 mensuales durante el primer año) y el suministro de dotación a los empleados que tienen derecho a este beneficio.

Tabla 4-10. Costos de administración anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	\$73.690.245	\$94.094.339	\$97.036.751	\$100.483.450	\$102.500.271
Costos fijos de operación	\$13.920.000	\$14.337.600	\$14.767.728	\$15.210.760	\$15.667.083
Servicios generales (outsourcing)	\$13.344.000	\$14.412.155	\$14.740.143	\$15.411.442	\$14.989.782
Alarma y monitoreo	\$4.224.000	\$4.224.000	\$ 4.224.000	\$ 4.224.000	\$4.224.000
Dotaciones	\$3.600.000	\$3.744.011	\$ 3.865.858	\$ 3.982.284	\$4.102.474
Total	\$108.778.245	\$114.217.157	\$119.928.015	\$125.924.416	\$132.220.637

5 Evaluación financiera del proyecto

5.1 PRINCIPALES SUPUESTOS

Los supuestos sobre los cuales se realizó la evaluación financiera del proyecto se presentan en la Tabla 5-1.

Tabla 5-1. Supuestos para la evaluación financiera

Variable	Valor
Tasa de retorno mínima esperada	18% Efectivo anual
Duración de la etapa improductiva del proyecto	1mes
Plazo para la amortización del crédito financiero	3años
Tasa de interés del crédito	DTF + 6%
Depreciación de maquinaria y equipo	10 años
Depreciación muebles y enseres	5años
Depreciación equipo de transporte	5años
Depreciación equipo de oficina	3años
Amortización de gastos anticipados	5años

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, con el propósito de facilitar el análisis de las cifras, a continuación se resumen algunos de los costos y gastos arrojados por el estudio de mercado y los estudios técnicos y administrativos.

Tabla 5-2. Gastos de ventas

Concepto	Costo mensual
Costo de la gestión de correo	\$107.568,0
Costos fijos operación	\$1.850.000
Personal de ventas	\$4.429.009
Total	\$6.386.577

En esta tabla:

- Costo de la gestión de correo de acuerdo con la Tabla 2-14.
- Costos fijos de operación de acuerdo con la Tabla 4-5.
- Personal de ventas

Por su parte los costos de administración tienen la evolución que se muestra en la Tabla 4-10; al sumar los gastos de personal administrativo con los gastos de personal de ventas de la Tabla 5-2, se obtiene el total de gastos de personal que se presenta en la Tabla 5-3.

Tabla 5-3. Gastos anuales de personal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal administración	\$73.690.245	\$94.094.339	\$97.036.751	\$100.483.450	\$102.500.271
Personal de ventas	\$53.148.107	\$54.742.551	\$56.384.827	\$58.076.372	\$59.818.663
Total gastos de personal	\$126.838.352	\$48.836.890	\$153.421.578	\$158.559.822	\$162.318.934

5.2 SISTEMA DE FINANCIAMIENTO

Teniendo en cuenta el flujo de caja mensual para el primer año y el flujo de caja de los primeros cinco años Tabla 5-4, se requiere en total contar con \$190´000.000 para adquirir los activos, poner en marcha la empresa y cubrir los costos que la operación genera hasta el momento en que las ventas alcanzan el nivel necesario para generar utilidades. En el flujo de caja se observa que con esa inversión inicial de \$105´000.000, el saldo neto del primer año de operación es de -\$111´854.744; sin embargo, gracias a que en la fundación de la empresa (año 0) el saldo neto fue de \$58´630.000, se logra que el saldo acumulado sea positivo, con un valor de \$1´895.256.

Estos recursos se obtendrán mediante el aporte de \$105´000.000 por parte de los emprendedores propietarios del proyecto y de un crédito por valor de \$85´000.000 a adquirir en el sector financiero.

5.3 FLUJO DE CAJA

En la Tabla 5-4 se presenta la proyección del flujo de caja de los primeros cinco años de actividad de la empresa.

Tabla 5-4. Flujo de caja anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		-77.691.042	13.422.316	121.057.500	231.699.459	294.852.075
Depreciaciones		16.483.333	16.483.333	16.483.333	13.400.000	13.400.000
Impuestos		0	-1.039.500	-1.578.662	-38.618.551	-76.460.821
Neto Flujo de Caja Operativo		-61.207.708	28.866.149	135.962.171	206.480.908	231.791.253
Flujo de Caja Inversión						
Variación Inv. Prod. Terminados		-8.648.950	-6.336.631	-7.417.576	-7.307.054	-4.612.897
Variación Cuentas por Pagar		0	0	21.716.351	7.435.526	4.612.897
Variación del Capital de Trabajo	0	-8.648.950	-6.336.631	14.298.776	128.472	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-2.120.000	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-131.370.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-131.370.000	-8.648.950	-6.336.631	14.298.776	128.472	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-28.333.333	-28.333.333	-28.333.333	0	0
Intereses Pagados		-13.664.751	-8.638.491	-4.031.587	0	0
Dividendos Pagados		0	46.197.647	-1.602.581	-39.203.681	-77.619.319
Capital	105.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	190.000.000	-41.998.085	9.225.822	-33.967.502	-39.203.681	-77.619.319
Neto Periodo	58.630.000	-111.854.744	31.755.341	116.293.445	167.405.699	154.171.935
Saldo anterior		113.750.000	1.895.256	33.650.597	149.944.042	317.349.741
Saldo siguiente	58.630.000	1.895.256	33.650.597	149.944.042	317.349.741	471.521.676

Como se observa, el flujo de caja acumulado en el año 1 es de \$1´895.256, lo que quiere decir que está muy cerca de ser cero o negativo, lo que evidencia que el capital requerido se encuentra ajustado con la proyección de ventas y con los costos de la operación de la empresa. Durante el primer año el flujo de caja es el que se presenta a continuación.

FLUJO DE CAJA MENSUAL DURANTE EL PRIMER AÑO

	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Flujo de Caja Operativo							
Utilidad Operacional		-6.474.253	-6.474.253	-6.474.253	-6.474.253	-6.474.253	-6.474.253
Depreciaciones		1.373.611	1.373.611	1.373.611	1.373.611	1.373.611	1.373.611
Neto Flujo de Caja Operativo		-5.100.642	-5.100.642	-5.100.642	-5.100.642	-5.100.642	-5.100.642
Flujo de Caja Inversión							
Variación Inv. Prod. Terminados		-720.746	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746
Variación del Capital de Trabajo	0	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746
Inversión en Maquinaria y Equipo	-2.120.000						
Inversión Activos Fijos	131.370.000						
Neto Flujo de Caja Inversión	131.370.000	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746
Flujo de Caja Financiamiento							
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-2.361.111	-2.361.111	-2.361.111	-2.361.111	-2.361.111	-2.361.111
Intereses Pagados		-1.138.729	-1.138.729	-1.138.729	-1.138.729	-1.138.729	-1.138.729
Capital	105.000.000						
Neto Flujo de Caja Financiamiento	190.000.000	-3.499.840	-3.499.840	-3.499.840	-3.499.840	-3.499.840	-3.499.840
Neto Periodo	58.630.000	-9.321.229	-9.321.229	-9.321.229	-9.321.229	-9.321.229	-9.321.229
Saldo anterior		113.750.000	104.428.771	95.107.543	85.786.314	76.465.085	67.143.857
Saldo siguiente	58.630.000	104.428.771	95.107.543	85.786.314	76.465.085	67.143.857	57.822.628

FLUJO DE CAJA MENSUAL DURANTE EL PRIMER AÑO (Continuación)

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1
Flujo de Caja Operativo							
Utilidad Operacional	-6.474.253	-6.474.253	-6.474.253	-6.474.253	-6.474.253	-6.474.253	-77.691.042
Depreciaciones	1.373.611	1.373.611	1.373.611	1.373.611	1.373.611	1.373.611	16.483.333
Neto Flujo de Caja Operativo	-5.100.642	-5.100.642	-5.100.642	-5.100.642	-5.100.642	-5.100.642	-61.207.708
Flujo de Caja Inversión							
Variación Inv. Prod. Terminados	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746	-8.648.950
Variación del Capital de Trabajo	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746	-8.648.950
Inversión en Maquinaria y Equipo							
Inversión Activos Fijos							
Neto Flujo de Caja Inversión	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746	-720.746	-8.648.950
Flujo de Caja Financiamiento							
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-2.361.111	-2.361.111	-2.361.111	-2.361.111	-2.361.111	-2.361.111	-28.333.333
Intereses Pagados	-1.138.729	-1.138.729	-1.138.729	-1.138.729	-1.138.729	-1.138.729	-13.664.751
Capital							
Neto Flujo de Caja Financiamiento	-3.499.840	-3.499.840	-3.499.840	-3.499.840	-3.499.840	-3.499.840	-41.998.085
Neto Periodo	-9.321.229	-9.321.229	-9.321.229	-9.321.229	-9.321.229	-9.321.229	-
Saldo anterior	57.822.628	48.501.400	39.180.171	29.858.942	20.537.714	11.216.485	113.750.000
Saldo siguiente	48.501.400	39.180.171	29.858.942	20.537.714	11.216.485	1.895.256	1.895.256

5.4 BALANCE GENERAL

Tabla 5-5. Balance general

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	113.750.000	1.895.256	33.650.597	149.944.042	317.349.741	471.521.676
Inventarios Producto Terminado		8.648.950	14.985.581	22.403.157	29.710.211	34.323.109
Total Activo Corriente:	113.750.000	10.544.207	48.636.178	172.347.199	347.059.952	505.844.784
Muebles y Enseres	12.000.000	9.600.000	7.200.000	4.800.000	2.400.000	0
Equipo de Transporte	55.000.000	44.000.000	33.000.000	22.000.000	11.000.000	0
Equipo de Oficina	9.250.000	6.166.667	3.083.333	0	0	0
Total Activos Fijos:	76.250.000	59.766.667	43.283.333	26.800.000	13.400.000	0
ACTIVO	190.000.000	70.310.873	91.919.511	199.147.199	360.459.952	505.844.784
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	21.716.351	29.151.878	33.764.775
Impuestos X Pagar	0	1.039.500	1.578.662	38.618.551	76.460.821	97.301.185
Obligaciones Financieras	85.000.000	56.666.667	28.333.333	0	0	0
PASIVO	85.000.000	57.706.167	29.911.995	60.334.903	105.612.699	131.065.960
Patrimonio						
Capital Social	105.000.000	105.000.000	105.000.000	105.000.000	105.000.000	105.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	320.516	8.161.252	23.685.116
Utilidades Retenidas	0	0	-46.197.647	-44.915.582	-13.552.637	48.542.818
Utilidades del Ejercicio	0	-92.395.293	3.205.163	78.407.362	155.238.637	197.550.890
PATRIMONIO	105.000.000	12.604.707	62.007.516	138.812.296	254.847.253	374.778.824
PASIVO + PATRIMONIO	190.000.000	70.310.873	91.919.511	199.147.199	360.459.952	505.844.784

5.5 ESTADO DE RESULTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	318.485.795	571.951.020	868.654.058	1.166.075.117	1.350.591.012
Promoción	3.184.858	5.719.510	8.686.541	11.660.751	13.505.910
Compras	191.091.477	343.170.612	521.192.435	699.645.070	810.354.607
Depreciación	16.483.333	16.483.333	16.483.333	13.400.000	13.400.000
Utilidad Bruta	107.726.127	206.577.564	322.291.749	441.369.296	513.330.495
Gasto de Ventas	76.638.923	78.938.091	81.306.234	83.745.421	86.257.783
Gastos de Administración	108.778.245	114.217.157	119.928.015	125.924.416	132.220.637
Utilidad Operativa	-77.691.042	13.422.316	121.057.500	231.699.459	294.852.075
Intereses	13.664.751	8.638.491	4.031.587	0	0
Otros ingresos y egresos	-13.664.751	-8.638.491	-4.031.587	0	0
Utilidad antes de impuestos	-91.355.793	4.783.825	117.025.913	231.699.459	294.852.075
Impuestos	1.039.500	1.578.662	38.618.551	76.460.821	97.301.185
Utilidad Neta Final	-92.395.293	3.205.163	78.407.362	155.238.637	197.550.890

5.6 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

De acuerdo con los estados financieros, el proyecto genera una tasa interna de retorno TIR de 25.83%, de acuerdo con la Tabla 5-6, con base en las cifras del flujo de caja. Igualmente se presenta el valor actual neto, que es de \$66' 318.155.

Tabla 5-6. Tasa interna de retorno

	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operación		-61.207.708	28.866.149	135.962.171	206.480.908	231.791.253
Flujo de Inversión	-190.000.000	-8.648.950	-6.336.631	14.298.776	128.472	0
Flujo de Financiación	190.000.000	-41.998.085	9.225.822	-33.967.502	-39.203.681	-77.619.319
Flujo de caja para evaluación	-190.000.000	-69.856.659	22.529.519	150.260.947	206.609.380	231.791.253
Tasa interna de retorno	25.83%					
Valor actual neto	\$66'318.155					

Estas cifras indican que el proyecto es viable, dado que la TIR es superior a la tasa mínima de retorno indicada en la Tabla 5-1. Supuestos para la evaluación financiera y que el valor presente neto es mayor de cero.

5.7 OTROS INDICADORES FINANCIEROS

En la Tabla 5-7 se presentan otros indicadores del proyecto.

Tabla 5-7. Indicadores financieros proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente	10,14	30,81	2,86	3,29	3,86
Prueba Acida	2	21	2	3	4
Rotación Inventarios (días)	9,8	9,4	9,3	9,2	9,1
Rotación Proveedores (días)	0,0	0,0	14,5	14,7	14,8
Nivel de Endeudamiento Total	82,1%	32,5%	30,3%	29,3%	25,9%
Concentración Corto Plazo	0	0	1	1	1
Rentabilidad Operacional	-24,4%	2,3%	13,9%	19,9%	21,8%
Rentabilidad Neta	-29,0%	0,6%	9,0%	13,3%	14,6%
Rentabilidad Patrimonio	-733,0%	5,2%	56,5%	60,9%	52,7%
Rentabilidad del Activo	-131,4%	3,5%	39,4%	43,1%	39,1%

Como se observa en esta tabla, los diferentes indicadores empiezan a mejorar a partir del segundo año, especialmente en lo referente a rentabilidad:

- La razón corriente indica que el negocio cuenta durante todos los años con los suficientes activos para respaldar los pasivos.
- La prueba ácida indica que esa liquidez se mantiene inclusive después de descontar el inventario.
- La rotación de inventarios indica que el número de días que se requiere para abastecer a los clientes, es de menos de 10 días.
- El nivel de pasivos de la empresa con respecto a sus activos (nivel de endeudamiento) es de menos de 32% a partir del segundo año.
- Al descontar las obligaciones financieras, la relación del pasivo con respecto al activo es de 1 a partir del año 3, lo que muestra la solidez del proyecto.
- La utilidad operativa que recibe la empresa con respecto a sus ventas (utilidad operacional) de más de 13% a partir del año tres, indica que genera un margen suficiente para cubrir los egresos no operacionales, como se observa al analizar la rentabilidad neta.
- La inversión que hacen los socios en el negocio genera una rentabilidad de más del 50% a partir del año 3, lo cual es superior a lo que obtendrían si invirtieran su dinero en otras opciones como CDT o similares.
- Por último, las utilidades que genera la empresa frente a los activos es de más de 39% a partir del año 3, lo que indica que además del patrimonio, los pasivos que la empresa adquiere también tienen una rentabilidad atractiva.

5.8 ENDEUDAMIENTO

El endeudamiento del proyecto es de 44,74% al comienzo del año 1, teniendo en cuenta el monto del crédito que se debe adquirir en el sector financiero.

6 Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- El estudio de mercado mostró que el sector de comercio tiene una participación de 7.4% del PIB nacional y que el gasto por concepto de artículos para el aseo y cuidado personal mantuvieron una participación constante de 4.31% del gasto de las personas en los años recientes.
- El mercado objetivo de la empresa es de 262.342 empresas medianas y pequeñas localizadas en la ciudad y el nicho al que se dirigirá es de 2.000 empresas localizadas especialmente en las localidades de Puente Aranda y Fontibón, lo que equivale a una participación de mercado de 0,76%.
- El estudio de mercado permitió identificar a los principales competidores del mercado, los volúmenes de compra de cada cliente, el medio de pago preferido, así como las condiciones comerciales y de servicio que tienen en la actualidad.
- Con base en el estudio de mercado se definieron las estrategias de mezcla de mercado y su correspondiente costo y el presupuesto de ventas para los primeros cinco años de operación de la empresa.
- El análisis técnico operativo permitió definir la operación de la empresa, el plan de compras y la infraestructura.
- El análisis de la organización permitió definir la estrategia operacional, la estructura organizacional, los aspectos legales y los costos administrativos.

- Se realizó la evaluación financiera que mostró una tasa interna de retorno de 25.83%, un valor presente neto de \$66´318.155 y un período de recuperación de la inversión de 1,75 años, es decir, cerca de 21 meses.
- El proyecto contribuye al desarrollo económico en la medida en que genera empleo directo para 8 personas y constituye un factor de competencia en el mercado de productos de aseo y cafetería. Adicionalmente constituye una oportunidad de negocio para la emprendedora que lo ha desarrollado.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda que durante los primeros años de operación de la empresa se mantenga un bajo nivel de distribución de dividendos, con el propósito de fortalecer su situación financiera y mitigar de esta forma el riesgo generado por la fortaleza financiera de la competencia.
- Se recomienda que a la junta directiva de la empresa se invite a personas con experiencia en la administración de negocios propios para que asesoren algunas decisiones de la administración.
- Se debe medir de manera permanente el índice de satisfacción de los clientes a fin de detectar oportunamente las medidas necesarias para corregir cualquier aspecto que lo requiera y mantener así la fidelidad de los clientes.
- Se debe evitar la contratación injustificada de empleados y la ejecución de funciones de director financiero por parte del gerente mientras el volumen de operaciones de la empresa lo permita.

- Se recomienda que la empresa busque centralizar sus operaciones financieras con una sola entidad de manera que se generen antecedentes que faciliten en el futuro el acceso a crédito, de ser necesario.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (5de Octubre de 2011). *Mapa de localización de localidades de Bogotá*. Recuperado el 12de Abril de 2012, de http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/x_frame_detalle.php?id=41889
- Barquero, J. D., & Fernández, F. (2007). *Los secretos del protocolo, las relaciones públicas y la publicidad* (Primera ed.). Bogotá: Lex nova.
- Bernardez, M. (2009). *Desempeño humano. Manual de Consultoría* (Primera ed.). Santiago de Chile: Global Business Press.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *Dinámica Empresarial en Bogotá y Cundinamarca*. Bogotá: CCB.
- Caruso, M. L. (2012). *Observatorio Cetelem. Una mirada de especialistas al mercado de consumo*. Buenos Aires.
- Correval. (2012). *Almacenes Éxito*. Bogotá: Correval.
- DANE. (12de Septiembre de 2011). *Anexos estadísticas de oferta*. Recuperado el 1de Diciembre de 2011, de www.dane.gov.co/.../Anexos_OfertaKtes_II_2011_sin_desestacionali...
- DANE. (Agosto de 2011). *Ponderaciones subgrupo de gasto e índices total nacional*. Recuperado el 1de Diciembre de 2011, de www.dane.gov.co/files/.../ipc/.../subgrupo_gasto_ingreso_bajo.XLS
- DNP - DANE. (2011). *Principales cifras cadena cosméticos y elementos de aseo. 2002. 2009*. Recuperado el 1de Diciembre de 2011, de www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=2P46Bre0Uqk%3D...
- Dueñas, M., Morales, M., & Olmos, L. (2009). *Aglomeración industrial en el área metropolitana de Bogotá D.C.* (Primera ed.). Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

- Fedesarrollo. (2009). *Mercado de tarjetas en Colombia y el debate sobre la tarifa de intercambio*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Fernández, P. (2009). *Determinación del tamaño muestra*. Recuperado el 14 de Marzo de 2012, de http://www.fisterra.com/mbe/investiga/muestra_pronos/pronosti.asp
- García, G. (2009). *El comercio y el Mediterráneo en la Antigüedad*. Editorial Akal.
- Gerencie. (13 de Julio de 2011). *Aportes parafiscales*. Recuperado el 15 de Julio de 2012, de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/aportes-parafiscales.html>
- Martínez, A. (2009). *Innovación y competitividad en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Editorial Plaza y Valdés.
- Méndez, C. (2000). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá: McGraw Hill.
- Rivera, J. (2007). *Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones* (Primera ed.). Madrid: ESIC.
- Rivera, J. (2007). *Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones* (Primera ed.). Madrid: ESIC.
- Schnarch, A., & Schnarch, D. (2010). *Marketing para emprendedores* (Primera ed.). Buenos Aires: Ecoe Ediciones.
- Vélez, I. (2006). *Decisiones de inversión* (Primera ed.). Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Yopo, M. (2011). *China y América Latina: una relación positiva con varias interrogantes* (Primera ed.). Bogotá: Programa de Cooperación en Seguridad Regional.

ANEXO 1. Empresas incluidas en el estudio de mercado

	Nombre Empresa	
1	DIVERSEY COLOMBIA LIMITADA	4870111
2	LABORATORIOS SMART S A S	4233360
3	TEXTRON S.A.	7458888
4	NON PLUS ULTRA S.A.	3647444
5	PROVEEDOR Y SERCARGA S A	4221300 ext. 122
6	FARMALOGICA S A	2693999
7	COVIANDES S A	
8	C I QUIMICAAROMATICA ANDINA S A	4176417
9	CALZADOS AZALEIA DE COLOMBIA LTDA	7450606
10	INDUSTRIA MANUFACTURERA DE CALZADO LIMITADA IMACAL	3701266
11	DANARANJO S A	2628000
12	SISTEMAS ESTRUCTURALES INTEGRADOS S A	4464100
13	DEFENCESYSTEMS COLOMBIA S.A.	
14	MELTEC COMUNICACIONES S A	4111899
15	BOHLER-UDDEHOLM COLOMBIA S.A.	3647300
16	PLASTIPACK S A	4136011
17	FERRELUGUE S A S	2019300
18	PISA FARMACEUTICA DE COLOMBIA S A	4111587
19	TROFORMAS S A	4204655
20	COLOMBIANA DE ARTICULOS PARA VAPOR LTDACOLVAPOR	4270111
21	ELECTRO HIDRAULICA S A REPRESENTACIONES	
22	MAZMOTOR LIMITADA	4052000
23	ARMOR INTERNATIONAL S.A.	3607166
24	TECNIALAMBRE S A	2906666
25	EDITORIAL LIBROS Y LIBROS S.A.	
26	INDUSTRIAS REAL S A.	2907055
27	BAWER COMPANY S A S	4272961
28	EMPOSERLTDA	3693737
29	HUSQVARNA COLOMBIA S A	2922700
30	SUPER COMERCIALIZADORA ALIANZA S A S SIGLA SUPER A	5999992
31	TRANSPORTES H B LTDA	4093419
32	CLINICA VASCULAR NAVARRA LTDA PERO SERA RECONOCIDA	6059999
33	E MC ALLISTER&COMPANIA LIMITADA	4114888
34	GIREMINGENIERIALTDA	2908303
35	FRACO FABRICA COLOMBIANA DE REPUESTOS AUTOMOTORES	2623400
36	MASTER S A	3603088
37	SERVI-INDUSTRIALES & MERCADEO SAS	4468888
38	PRIMATELA S.A.	4137166
39	SHERLEGLABORATORIES S A	4059171
40	ALIANZA TEMPORALES LTDA	3512300
41	REXCO TOOLS S A	2695444
42	INVERSIONES FASULACLTD	2471611
43	TRABAJADORES TEMPORALES S A S	3379010
44	DIESELES Y ELECTROGENOS LIMITADA DIESELECTROSLTDA	2606085
45	MELTEC S.A.	4111899
46	PROLACTEOSJ.R. LTDA	4122371
47	BAENA MORA & CIA LTDA	4122613
48	MERCICO MERCANTIL CUPIDO DE COLOMBIA LIMITADA	3683730
49	PREVENCIONISTAS EN AMBIENTE SALUD Y SEGURIDAD S A	3700800
50	IMPORTADORA GRAN ANDINA LIMITADA	2629032
51	TRACTOCHEVROLET LTDA	5721679
52	SURPETROIL S A S	4123800
53	SPERLING S.A.	4173600
54	N T C NACIONAL DE TELEVISION Y COMUNICACIONES S A	4107236
55	IMEQUIPOSIMETAN S A S	3686858
56	DIMARK DE COLOMBIA S.A.	4142655

57	INDUSTRIAS FULLER PINTO S A	4235000
58	MANUFACTURAS PALASOS.A	4055252
59	DISTRIBUIDORA NACIONAL DE COMBUSTIBLES LTDA	4201573
60	TEXELI SAS	4059070
61	P & Z SERVICIOS LTDA	4247838
62	COLMALLAS S A	3608211
63	GOLDEN FLEX S A	5712710
64	POLIMES S A	4046607
65	PETTACCI S A	7452999
66	TDA SUPPLY & SERVICE S.A.	4046767
67	COMPANIA GENERAL DE ALIMENTOS Y CONSERVAS GRAN UNI	5723572
68	BLUE CARGO S A S	4227544
69	IMPORTADORA NACIONAL DE LLANTAS IMLLA S A PUDIENDO	4046989
70	LOGIMAT S A	7449200 ex 200
71	DESARROLLADORA DE ZONAS FRANCAS S A	4046652
72	AGENCIA DE ADUANAS INTERBLUE S A NIVEL 1	
73	MULTAINERS INTERNATIONAL S A SUCURSAL COLOMBIA Y P	4395331
74	DENALI S A S	4396991
75	TERREMARK COLOMBIA INC	6056570
76	WILCOS S A S	4186213
77	GEOPAK SUCURSAL COLOMBIA	4396773
78	EDEXA S A S	5876711
79	EZGO S A	
80	INSEPETLTDA	4222522
81	INDUSTRIA ELECTRICA NACIONAL DE REGULADORES DE VOL	4247340
82	COMPAÑIAMANUFACTURERAONIX S A	
83	MANTEROL COLOMBIA LTDA	4247290
84	INDUSTRIA COLOMBIANA DE CARROCERIASINCONCARLIMIT	
85	INDUSTRIAS TECNI CAROS LIMITADA	4184957
86	PRODUCTOS MICROCELULARES DE COLOMBIA S A	4219283
87	EQUIPO ELECTRICO L G LIMITADA	5407177
88	ZAI CARGO E U	4150055
89	DAMECOS S A	2983480
90	EMPAQUES&CARTONES S A S	4183133
91	AGENCIA DE ADUANAS ABC REPECEV S.A.	4222370
92	QUIMICOS Y REACTIVOS LIMITADA-QUIMIREL	4284255
93	CENTAKANDINA S A S	4254455
94	ANTEK S A	2952333
95	TEXINDIGO S A	2625800
96	INSTITUTO DE REFERENCIA ANDINO S A S	2900077
97	KYROVETLABORATORIESS.A	7424842
98	COMBUSTIBLES UNIGASLTDA	5978430
99	DISEÑOS Y CONFECCIONES H T S A	7053131
100	ISHAJON S A S	2696800
101	FARMA RED SAS	2479980
102	PPC S.A.	3350600
103	SUPER AUDIO S A	4106212
104	COLCHONES EL DORADO S A EN REESTRUCTURACION	4114211
105	TRACKER DE COLOMBIA S.A.	2088900
106	INTELNET MEDICA LTDA	5706956
107	PLASTICOS CALIDAD Y COMPAÑIA LIMITADA	2604566
108	ARTEPANLTDA	2778000
109	ILUMINACION Y MATERIALES ELECTRICOS SAS PUDIENDO I	2699600
110	HUEVOS ORO S A S	4050101
111	VITRALTEXTIL S A S	4244483
112	INDUSTRIAL HOTELERA Y ALIMENTOS LIMITADA DIALIMENT	3695000
113	PARABOR COLOMBIA LTDA	3693444
114	INGENIERIA DE TRANSFORMACION DE PLASTICOS LIMITADA	2087820
115	INMUNIZADORA DE MADERAS SERRANO GOMEZ S A Y PUEDE	4204420

116	PRODUCTORA NACIONAL DE AROMAS FRAGANCIAS Y COLORAN	3693200
117	FROGDESIGN S A	4050443
118	REPREVENTAS DE BOGOTA S A	4174000
119	SOLDADURAS MEGRIWELD LIMITADA	3602640
120	RADIO TAXI AEROPUERTO S.A.	4146027
121	ESTUDIOS DE INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES SOCIEDAD A	4851800
122	SOPLASCOLLTDA	2614022
123	BIOGEN LABORATORIOS DE COLOMBIA S.A PERO PUEDE UTI	2087979
124	PLASTINOVA S A	2688846
125	FIF Y CIA LTDA	5978430
126	MERCER AGENCIA DE SEGUROS LTDA	7421000
127	NARDIPLASTLTDA	2440922
128	ROCA LOGISTICACOMPAÑIA DE TRANSPORTES LTDA	2922948
129	NEWNET S.A.	4173400
130	MARTINEZVASQUEZ LUIS CARLOS	2698146
131	MOLINOS LAS MERCEDES S A	2473610
132	VILASECA S A S	3600787
133	INTERANDINA DE TRANSPORTES S A INANTRA	4118128
134	DISTRICOM INVERSIONES LIMITADA	4170696
135	DISMET SAS	7494000
136	C I INDUSTRIASHUMCAR S A S	5646464
137	C.I. INVERSIONES DERCA S A S	4126900
138	NEW BRANDS S A	2617280
139	SERVEX INTERNATIONAL SA SIGLA SERVEXSA	4056969
140	EL TESORO FRUIT S.A.	4846161
141	INVERSIONES COLD STAR S A S	4814400
142	LACTOPACK S A	3705655
143	MANUFACTURERA DE GRANDES COCINAS M G C & CIA S A	7443377
144	ACEREX S.A.	4113099
145	IMPORTACIONES EL TREBOL S A	4243880
146	FABEGA S A S	4113788
147	TRANSPORTES DE CRUDO DEL LLANO S A TRANSCRUDOLLANO	2776216
148	AGROPECUARIA ALFA S A	4461066
149	SIHIPUMPS COLOMBIA S A S	3649264
150	INFOMEDIASERVICE S A	5463000
151	INDUSTRIA ANDINA DE ILUMINACION S.A. INADISA	3688084
152	ALUPACK S A S	3688000
153	INGENIERIA Y PROYECTOS DE COLOMBIA LTDAINPRELCO L	4146445
154	FIDUCIARIA CENTRAL S A FIDUCENTRAL S A	4124707
155	EUROPACKFARMA SAS	3379771
156	ABCOLORCARTONDISPLAY S A PUDIENDO UTILIZAR LA SI	4242808
157	SU TRACTOR LTDA	2441239
158	NICOMARELECTRONICS S A SIGLA NICOMAR S A	4460566
159	SUPERCOMERCIALIZADORA DE TIENDAS SUPERTIENDASLTDA	4074242
160	DISPANO S.A.	4121233
161	LOGOFORMAS S A S	4051100
162	ALIMENTOS NUTRION S A	2903999
163	GRUPO GUERRERO GONZALEZ S.A.	4114377
164	GRUPO PODER S A	2987088
165	TRAVESA SAS	2987088
166	REENCAUCHADORA DE LA SABANA LTDA CON SIGLA REENSAB	4189767
167	JJNR Y CIA LTDA	5486262
168	COMERCIALIZADORA NICOMARLTDA	4185418
169	PORTES DE COLOMBIA LTDA	4157887
170	INCA FRUEHAUF - INCA S A	4157453
171	REPRESENTACIONES POLIMES S A S	4046607
172	QUIMICOS INTEGRALES S A S	
173	COSMETIC FASHION CORPORATION S A	4040583
174	PLASTIAROMAS S A	4212988

175	ALIANZAS S A	2675134
176	VIVETEXLTDA	4043134
177	TRANSPORTES FONTIBON S A	2671710
178	KNOENVIRONMENTALSOLUTIONSLTDA	2981134
179	SERVIBERLINAS S A	4180212
180	GRUPO MAGRA S A	4157283
181	DEPOSITO SAN CAYETANO LTDA	5437425
182	PINZUAR LIMITADA	2677441
183	DISTRIBUCIONES VETERINARIAS LTDA	4132480
184	DISLACTEOS LOS ALPES S A S	4152707
185	ROA PLAZAS ERNESTO	2982456
186	ELASTOMEROS P V M LTDA	4154895
187	SURTICOM LIMITADA SURTIDORA DE COMBUSTIBLES LTDA	2986196
188	GUERRERO FRANCO JUAN MANUEL	4154183
189	TRADING FOODSLTDA	4049933
190	EL SURTIDOR CAVIRI Y CIA LTDA	4157853
191	IDEA TRANSPORTADORA S A S	4181364
192	EQUIMEDICAPHARMA S A S	4211730
193	GLOBAL OIL LUBRICANTES LTDA	4155997
194	SEGURIDAD NACIONAL AL TRANSPORTE LIMITADA AUNQUE P	2983301
195	A&DLOGISTICA DE COLOMBIA LTDA EN TODOS SUS ACTOS	
196	ZONA FRANCA DE BOGOTA S A USUARIO OPERADOR DE ZONA	4046652
197	PDIC COLOMBIA S.A	4046681
198	REPRESENTACIONES VIVAS IBAÑEZ COLOMBIA LTDAREVICO	4046555
199	DISTRISERVICES S A COLOMBIA	5897501
200	CHRYSLAL COLOMBIA S. A.	4046991
201	DINATECH MOBILE S A S	4189979
202	IG COLOMBIA S A	4046510
203	INTERPLASTOVERSEAS COLOMBIA LIMITED SIGLA INTERPL	4395208

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Penny Laguna Pérez

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52391341

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Plan de negocio para la creación de una empresa proveedora de elementos de Aseo y Cafetería en Bogotá.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mí (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Genny Laguna Pérez</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u><i>Genny</i></u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52.391.341</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Administración de empresas</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración Emp. SAS, Finanzas y Ciencias Económicas.</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: *Genny*
17/01/2013