

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA REGIONAL DE LA DISTRIBUIDORA
EN LA REGIÓN DEL EJE CAFETERO**



**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA REGIONAL DE LA
DISTRIBUIDORA EN LA REGIÓN DEL EJE CAFETERO**

CÉSAR ANDRÉS SIERRA LÓPEZ

LEIDY TATIANA MENJURA GAONA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

**FACULTAD ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL

ENERO DE 2014



**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA REGIONAL DE LA DISTRIBUIDORA
EN LA REGIÓN DEL EJE CAFETERO**



**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA REGIONAL DE LA
DISTRIBUIDORA EN LA REGIÓN DEL EJE CAFETERO**

CÉSAR ANDRÉS SIERRA LÓPEZ

COD. 201214020

LEIDY TATIANA MENJURA GAONA

COD. 201214214

FACILITADOR:

DR. PEDRO RUGELES

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

**FACULTAD ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL

ENERO DE 2014

CONTENIDO

1 JUSTIFICACIÓN

A partir de la necesidad de expansión del Grupo Empresarial Dsierra, la productividad de la organización y requerimientos de distribución de los productos que proveen las casas comerciales aliadas de la empresa, en primera instancia por las características del negocio, las estrategias comerciales y financieras que son la base para la generación de flujo de caja y teniendo en cuenta las proyecciones estimadas por la SIC en su informe anual, asentados en la progresión de la demanda de productos del sector consumo, no solo en el eje cafetero sino en el mercado nacional siendo ésta zona la principal demandante y la población de la región andina.

Lo anterior, promueve el desarrollo de planes consignados a comercializar y distribuir bienes de consumo primario con productos de la canasta familiar, convirtiendo al ambiente del sector en un ciclo de competitividad agresiva que atrae, pero a su vez exige la máxima productividad a nivel comercial, financiero y de marketing.

En consecuencia, al intentar desarrollar la productividad de la organización en un proceso de expansión dentro de un sector tan competitivo, atrae las iniciativas del holding teniendo en cuenta las posibilidades comerciales y experiencia en negociación de dichos acuerdos, lo cual es una ventaja comparativa de las empresas de la organización con respecto a las distribuidoras ya constituidas en la región que pueden marcar diferencia al momento de ingresar en operación.



ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA REGIONAL DE LA DISTRIBUIDORA EN LA REGIÓN DEL EJE CAFETERO



De igual manera, las particularidades del mercado demuestran que los procesos logísticos son determinantes a la hora de garantizar la propiedad del servicio y la entrega al cliente con el propósito de penetrar en el mercado, como también permitiendo establecer convenios de entrega para la colocación de los bienes en óptimas condiciones y en el tiempo planeado conservando su total calidad, y la adecuada selección de rutas de distribución para cumplir con los indicadores de servicio y eficiencia del negocio.

2 ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

2.1 TITULO

Estudio de factibilidad para la apertura de una nueva unidad de negocio de la distribuidora en la región del eje cafetero.

2.2 NECESIDAD QUE ORIGINA EL PROYECTO

Debido al permanente interés con el que el Grupo Empresarial Dsierra pretende aumentar su crecimiento y cobertura en el país, ha establecido regionales en Huila, en el municipio de Pitalito, y su capital Neiva, desde allí atiende los departamentos del Huila, Caquetá y Putumayo. Las otras distribuidoras se encuentran ubicadas en Ibagué y Funza, con cobertura en los departamentos Tolima, Cundinamarca y oriente de Caldas.

Obedeciendo a ese interés constante de crecimiento se busca la apertura de una nueva regional que estaría ubicada la zona cafetera comprendida por los departamentos de Risaralda, Quindío y Caldas. Se someterá a estudio teniendo en cuenta factores como la penetración por parte de la distribuidora en esta región, la idoneidad del personal requerido, la competencia, las alianzas y vínculos que se deban establecer con clientes y proveedores al igual que el desarrollo de canales de distribución, y los resultados obtenidos de los estudios de mercados, financieros, técnicos y de



ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA REGIONAL DE LA DISTRIBUIDORA EN LA REGIÓN DEL EJE CAFETERO



localización como organizacional, determinaran la factibilidad de establecer esta unidad de negocio para satisfacer las necesidades latentes en los departamentos que integran el eje cafetero.

2.3 SOLUCIÓN A LA NECESIDAD

Para dar solución a la necesidad planteada se procederá a desarrollar un estudio que comprenda la oportunidad que ofrece la región cafetera como territorio para la implementación de una regional en dicha localización, el estudio permitirá conocer las necesidades de la región comprendida por los departamentos de Risaralda, Quindío y Caldas.

Para el desarrollo del proyecto se realizarán estudios profundos y específicos que abarcarán temas como la investigación de mercados, la viabilidad financiera y técnica, como también la ubicación óptima del establecimiento y el estudio legal y organizacional, todo esto estructurado en una metodología de investigación de tipo exploratoria que permitirá tener una idea clara de las posibilidades de llevar a cabo el objetivo de la implementación de la empresa en la zona cafetera.

2.4 MARCO DE REFERENCIA

2.4.1 Marco teórico

Modelo de Competitividad de la Industria: Las Cinco Fuerzas de Porter

El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o



cambiarlas a su favor. Éste modelo se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, o en un determinado país o región. Se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por ganar la mayor porción posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector. Estos beneficios extraordinarios, de carácter monopólico según la teoría microeconómica, serán mayores cuantos menos competidores existan.

El conocimiento de estas fuerzas (Porter) y de los factores que la determinan permitirá encontrar una posición en la industria donde la empresa pueda competir exitosamente, y permite determinar las amenazas y oportunidades que se le presentan.

La actual crisis no ha sido una excepción, y aún más, en estos tiempos que vivimos de liberalización del comercio, incremento de flujos financieros entre países, internacionalización de la producción y hegemonía de instituciones supranacionales, la macroeconomía se ha situado como el ámbito en el que se están desarrollando gran parte de los debates y propuestas que luego han de tener su reflejo en la microeconomía y en la economía real.

Dentro del proceso administrativo se encuentra la previsión analizando la situación macroeconómica del país o región se puede actuar ayudando al negocio en la toma de decisiones.

Una empresa está rodeada por las cinco fuerzas de Porter y es muy importante saber controlarlas para tener éxito en el mercado y eso va a depender de acuerdo a cómo utilicemos nuestras estrategias y sobre todo hay que diferenciarse del resto para tener mayor aceptación de los consumidores.

La estrategia competitiva debe ser desarrollada de acuerdo al medio ambiente en el que se desenvuelve, las fuerzas externas de la industria (fuerzas sociales y económicas) son importantes debido a que suelen afectar todas las compañías del sector industrial, y depende de sus capacidades, que tengan éxito o fracaso.

Según Michael Porter, la intensidad en la industria depende de cinco fuerzas competitivas, las cuales combinadas determinan el potencial de unidades de un sector, el cual es medido por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. Las cinco fuerzas que propone Porter son:

- Los mismos competidores de la industria, es decir la rivalidad que existe entre las empresas que se encuentran en el mercado actualmente.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- El poder negociador de los compradores.
- El riesgo de nuevas empresas en el mercado.
- El poder negociador de los proveedores.

La fuerza de los cinco factores de la competencia depende de la estructura de la industria, es decir, de las características económicas y técnicas. La estructura industrial es relativamente estable, pero puede cambiar a medida que evoluciona el sector. Estos cambios pueden hacer que la influencia de la fuerza de los cinco factores sea positiva o negativa en la rentabilidad, debido a que influyen en los precios, en los costos y en la inversión que realizan las compañías.

Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; las fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias, debemos de conocer siempre los factores que determinaran qué estrategia es la más conveniente para la empresa y así lograr conseguir el éxito que se espera ante los competidores.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para superar a las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La ventaja competitiva es la ventaja que tiene una compañía con respecto a otras compañías del mismo sector.

Según Michael Porter una empresa tiene ventaja competitiva sobre sus competidores, si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña.



ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA REGIONAL DE LA DISTRIBUIDORA EN LA REGIÓN DEL EJE CAFETERO



Una ventaja competitiva debe ser difícil de imitar, posible de mantener, superior a la competencia y ser aplicable a variadas situaciones. La herramienta básica con que se diagnostica la ventaja competitiva y se descubren los medios de mejorarla es la cadena de valor. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo. Según Michael Porter, existen tres tipos genéricos de ventajas competitivas: Liderazgo en costos: consiste en que la organización sea la que tenga los costos más bajos de la industria sin descuidar la calidad y el servicio.

Si una empresa logra el liderazgo global en costos y lo mantiene, será un participante por arriba del promedio en su sector industrial. Un ejemplo es la empresa Du Pont, adquiere materia prima de bajo costo, su rendimiento elevado con pocos defectos, mejor cobertura del servicio técnico, la posicionan como un fabricante de bajo costo de sus productos.

En el desarrollo del proyecto, se puede encontrar diversas estrategias que se pueden aplicar en las empresas para desarrollar ventajas competitivas y obtener mayores utilidades. Me parece que es muy importante estudiar mediante las cinco fuerzas que nos propone Porter y con el apoyo de la cadena de valor, cuáles son los aspectos que necesitamos mejorar en nuestras empresas para así poder diseñar la estrategia más adecuada para ser una empresa competitiva. (Michael, 1991)

Investigación de Mercado

La Investigación de Mercado utiliza la técnica de investigación de mercados para recopilar toda la información bajo un enfoque objetivo y sistemático que necesita la organización o persona para la toma de decisiones, ésta ha de ser confiable y relevante para actuar de manera rápida y segura en desarrollo de estrategias que son de gran ayuda para dar respuesta a tres preguntas claves acerca de la diferenciación: ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio que crean valor para el cliente? ¿Qué atributos son los más importantes? ¿Cómo nos comparamos con la competencia? para lograr satisfacer las necesidades del consumidor.



Cómo definen algunos autores sobre la investigación de mercados, Según Malhotra (1997), “es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”. Según Kotler (2000), define como “el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemática de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa”.

Los autores señalan, que el propósito de la investigación de mercados es ofrecerles a las empresas toda la información aplicable, oportuna, precisa y objetivas para la toma de decisiones necesarias tanto en el ámbito comercial como en el ámbito del marketing con el fin de satisfacer la necesidad del consumidor, sirviendo como elemento básico para la supervivencia de las empresas.

Cabe señalar, que la investigación provee información sobre el perfil del cliente, incluyendo sus datos demográficos y psicológicos, cuyos datos son características específicas de nuestro grupo objetivo, necesarias para desarrollar un buen plan de mercadeo al público primario.

Proceso de Investigación de Mercados, Recopilar la información, Toma de decisión, Presentar resultados, Analizar la información, Definir el problema, Desarrollar el plan de investigación, Diagrama de flujo.

En el Proceso de Investigación de Mercado. Fuente Philip Kotler (1996). En efecto el primer paso de la investigación de mercado es definir claramente la situación del problema para lograr una mejor visión del estudio, así mismo al tener claros los objetivos de la investigación se podrá lograr de manera más segura y efectiva los objetivos propuesto por la empresa. Luego se procede a desarrollar el plan de investigación, estudiando cómo y en qué momento, se deberá llevar a

cabo la investigación además de saber de dónde obtenerla, es aquí donde se debe saber qué métodos utilizar para lograr la recopilación de la información. (Kotler, 1994)

Trade marketing

El significado de trade marketing o definición de trade marketing está estrechamente ligada a los canales de distribución ya que, de hecho, el trade marketing es el tipo de marketing enfocado directamente hacia éstos; léase unidades de negocio de venta de supermercados, hipermercados, grandes superficies, centros comerciales, etc.

Objetivo del trade marketing

El trade marketing adquiere su máximo significado si ampliamos su definición diciendo que incide en los procesos que harán mejorar los resultados de ventas mediante acciones coordinadas de ventas y promociones que harán que el consumidor se sienta más cómodo localizando los productos y, consecuentemente, se mejoren los resultados comerciales.

Segmentación de clientes:

Los clientes son diferentes entre sí, tienen necesidades diferentes. Hoy en día es generalmente asumida la conveniencia de identificar segmentos de clientes similares con los que comunicarse de manera diferenciada.

La segmentación de clientes no debe confundirse con la segmentación de mercados. Ésta no se basa en el cliente-individuo, sino que suele describir un mercado en función del tipo de clientes que lo componen. Además, los clientes no están identificados, con lo que no es posible usar la segmentación para establecer una relación personalizada.

La segmentación de clientes parte de la existencia de bases de datos de clientes, y desarrolla todo su potencial con el uso de técnicas de análisis estadístico de estos datos. Dado que existen

numerosas aproximaciones, proponemos en este documento varias clasificaciones, en función de diferentes criterios.

2.4.2 Marco conceptual

Producto: es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas.

Mercado: Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacción de bienes y servicios a un determinado precio.

Plan: curso de acción conscientemente determinado. Guía o conjunto de guías, para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.

Estrategia: es un medio para establecer el propósito organizacional en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y las prioridades en la asignación de recursos. Es una manera de definir tareas gerenciales desde perspectivas corporativas, de negocio y funcionales

Planificación estratégica: Es un conjunto de elementos que permiten dar dirección a una empresa hacia el logro de su visión, el mapa de ruta o conjunto de referencias que permiten el tránsito en el tiempo hacia el logro de objetivos estratégicos.

La planeación estratégica de las empresas consiste en palabras simples, en mirar hacia el futuro, buscando oportunidades y ubicando amenazas en el ambiente, para que partiendo de los recursos se identifiquen puntos fuertes y débiles en la empresa que permitan formular directrices a largo plazo relacionados con los mercados, o sea necesidades que se atenderán y tipos de productos que se crearán.

Competitividad: se define como la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado en condiciones de libre competencia.

Sectores: conjunto de empresas que los constituyen, junto con las organizaciones educativas, de investigación y servicios vinculadas a ellas.

Ventajas competitivas: características de los sectores nacionales que los hacen más competitivos que sus semejantes de otras naciones

Proveedor: Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. (e-conomic, s.f.)

Venta: La American Marketing Association, define la venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)". (American Marketing Association, s.f.)

El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador". (Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.)

Allan L. Reid, autor del libro "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones", afirma *que la venta promueve un intercambio de productos y servicios.* (Reid)



ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA REGIONAL DE LA DISTRIBUIDORA EN LA REGIÓN DEL EJE CAFETERO



Canal de distribución: Son las vías elegidas por una empresa que un producto recorre desde que es creado hasta que llega al consumidor final.

Los elementos implicados dentro de un canal de distribución suelen ser el productor, mayorista, minorista y consumidor final. Al establecer una canal, hay que conocer los distintos intermediarios y cómo pueden influir en el producto. (e-conomic, s.f.)

Región Cafetera: comprendida por los Departamentos de Risaralda, Quindío y Caldas.
(Autor)

Trade Marketing : este término es utilizado dentro de las negociaciones con los proveedores para hacer referencia a las promociones, bonificaciones y evacuadores que aumentan la ganancia de los clientes es decir no afecta al consumidor final solo rentabiliza al canal.

Ofertas: este término hace referencia a los productos con beneficios ya sean descuentos en precio o en especie que favorece al consumir final.

Promesa de entrega: es el cumplimiento al compromiso que se le hace al cliente en el que se le garantiza la entrega de la mercancía.

Territorios exclusivos: este término es utilizado en las negociaciones con los proveedores y hace referencia a las regiones donde solo una distribuidora está autorizada a vender.

Situación en la que un fabricante cede derechos de distribución exclusivos a un intermediario en un territorio en particular.

Concursos: Técnica de promoción de ventas en la que una compañía trata de atraer la atención hacia sus productos, ofreciendo recompensas a los participantes ganadores.

Consumo Masivo: Se refiere a la venta de objetos que cubren las necesidades básicas del ser humano.

2.5 OBJETIVOS

2.5.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad de implementar una regional de la distribuidora del Grupo Empresarial Dsierra en la región cafetera.

2.5.2 Objetivos específicos

- Establecer la viabilidad mercadológica a partir de la determinación del segmento de mercado, de la oferta, de la demanda.
- Establecer la viabilidad técnica a partir de la determinación del tamaño, sistema de producción, valorización de las variables técnicas, macro y micro localización de planta y definición del proceso de producción.
- Establecer la viabilidad administrativa y legal del proyecto.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto.

2.6 RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de éste estudio es demostrar la factibilidad de constituir una regional del Grupo Empresarial Dsierra en la zona del Eje Cafetero, la cual dedicará sus esfuerzos a la distribución de productos de consumo masivo en los departamentos de Risaralda, Quindío y Caldas. Compañía Dsierra actualmente hace presencia en Huila, Caquetá, Putumayo, Amazonas, Tolima y Cundinamarca, destacándose en cada uno de éstos por su excelente servicio, “cumplir la promesa al cliente” es el valor agregado, consiste en entregas oportunas y precios competitivos.

Este proyecto se origina a partir de la necesidad de atender la demanda de la región cafetera, y aprovechando las relaciones comerciales con los proveedores actuales. Con ellos se obtienen

múltiples beneficios como apoyos económicos, ofertas y disponibilidad de mercancía suficiente para un cubrimiento óptimo, entre otros. También la idea está ligada al sueño de los propietarios de hacer presencia en todo el territorio colombiano.

Se pretende alcanzar el objetivo del estudio estableciendo un intensivo plan de marketing donde la fortaleza radica en las políticas de comercialización, haciendo especial énfasis en negociaciones de compra y venta, de igual manera las estrategias de publicidad y promoción que asegurarán desde el momento del pacto comercial la generación de valor, así mismo el mix de mercadeo para llegar a ofrecer un servicio altamente competitivo.

Para la ejecución del proyecto se propone una inversión inicial de \$458.985.299 de lo que se destinará \$269.070.960 para infraestructura, servicios, operarios, materiales y equipo, \$182.088.360 para pago de salarios, muebles y enseres y el restante \$7.825.979 corresponderán a los gastos por constitución de la empresa.

A partir de los análisis de los diferentes estudios contenidos en este proyecto se pueden detallar las oportunidades que ofrece el mercado, como la necesidad latente de establecer una regional en la zona cafetera, la demanda existente teniendo en cuenta la competencia, además de factores altamente favorables como la localización de la regional, evidencian la factibilidad de la ejecución de este estudio.



3 ESTUDIO DEL MERCADO DEL PROYECTO

3.1 ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL MERCADO

3.1.1 Estructura del mercado

Las características del mercado en la zona cafetera la cual está integrada por Risaralda, Quindío y Caldas, enmarcan el tipo de mercado que se conoce como competencia perfecta ya que el número de oferentes es tan alto en los diferentes sectores que comprenden, igual que los demandantes de los servicios que ofrecen las distribuidoras que en total suman más de veintitrés.

Por esto el alto número de oferentes y de demandantes, asegura una regularidad en el mercado, la cual no incidirá de forma importante en las políticas de precios ni la duración del mercado.

3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2.1 Estudio de mercado proveedor

Las empresas distribuidoras cuentan con gran número de proveedores, tantos como sean los productos o las marcas que se pretendan comercializar, dichos proveedores son las casas o compañías productoras de los diferentes bienes de consumo por lo que el vínculo para lograr un acuerdo se hace diferente con cada uno de ellos según su o sus productos, las políticas de publicidad y promoción al igual que las del sell-out y sell-in, de acuerdo con esto con cada casa o proveedor se establece un marco comercial que comprende elementos importantes como:

Volumen: se establece de acuerdo a la cuota en pesos o en cajas.

Impacto: se determina por la cantidad de clientes Vs. la cantidad de ventas por mes.

Efectividad: en este punto se tienen en cuenta la efectividad de las visitas contra las ventas.

Profundidad: clientes efectivos Vs. categorías vendidas, de acuerdo a las diferentes categorías

que puedan tener los proveedores.

Drop size: se determina por medio de la venta total contra la cantidad de pedidos.

Una vez claros estos puntos, se pacta el marco comercial en donde tanto la distribuidora como la empresa proveedora lleguen a un acuerdo que beneficie ambas partes.

Actualmente se llevan relaciones de trabajo con los siguientes proveedores:

17

- KIMBERLY
- IMPORTADORA
- DICOLVENTAS
- VARTA
- COLGATE
- RIOPAILA
- UNILEVER
- AZUL K

17



- J. INDEJA S.A
- ALDOR
- J. & J.
- ADAMS
- BELLEZA EXPRESS S.A.
- LLOREDA
- BAYER
- INCAUCA S.A.
- MULTIDIMENSIONAL
- BISONTE
- T/QUIMICAS.
- SANFORD S.A
- ETERNA S.A
- FEDERAL
- COFARMA
- DANISCO
- OPTION
- SOBERANA
- INCOLCAR
- SHARK
- CEREALES
- DURENA
- FARINA

3.2.2 Estudio de mercado distribuidor

Canal Directo

En esta modalidad, la distribución se desarrolla por los recursos propios de la compañía, donde ella se encarga de llevar el producto hasta los clientes para que así los consumidores finales tengan acceso a los diferentes productos, de esta forma se asegura la adecuada cobertura de toda la región cafetera, además que se mantiene un constante control sobre la misma.

3.2.3 Estudio de mercado consumidor

Los clientes a los que van dirigidos los esfuerzos del trabajo de la distribuidora se clasifican en: tiendas, mayoristas, superetes, supermercados, institucionales, entre otros. El interés por parte de estos obedece a factores como precio, oportunidad de entrega y campañas de soporte o acompañamiento, dejando de lado factores emocionales, ya que por su naturaleza de clientes intermediarios su principal motivación a la hora de la compra de los diferentes productos es que estos le generen rentabilidad al mismo tiempo que puedan ofrecer una sensación de confianza para sus propios clientes.

Para aclarar las características del tipo de cliente se puede decir que ellos manifiestan su interés y responden a estímulos económicos, ya sea en efectivo o en especie, como también actividades de publicidad y promoción por lo que éstas son relevantes en el momento de establecer éste tipo de políticas en el marco del plan de mercadeo, al igual precisan de acompañamiento para apoyar la venta a sus clientes que a su vez pueden ser intermediarios o consumidores finales.

Por todo esto se puede concluir que son clientes cuyos intereses se deben trabajar de manera conjunta por lo que se hace necesario un acompañamiento y asesoramiento continuo donde se deben establecer relaciones comerciales estrechas para lograr así pactos comerciales que beneficien a ambas parte sino también generar de ésta manera fidelidad en ellos para con la empresa.

3.2.4 Estudio del mercado competidor

Para el estudio se determinan las empresas que pertenecen al mercado donde se pretende desarrollar las actividades de comercialización, su participación en este al igual que su cobertura, en el caso de la zona cafetera cuyo radio de acción es significativamente amplio.

En los tres departamentos están presentes una gran cantidad de distribuidoras que atienden estos sectores, diferenciadas en cada ciudad así:

CIUDAD	DISTRIBUIDORAS
Armenia	Megamarket
	Celema
	Altipal
	Productos Alimenticios Quincraft

Pereira	Federal SAS
	Megamarket
	Valencia Mejía Mariela
	Tiendas y Tiendas
	Distribuidora Serviventas
	La Fortuna Comercializadora
	Distrigal LTDA.
	Central Mayorista de Alimentos Mercasa
	Comercializadora Eje Cafetero
	Altipal Pereira
Manizales	Megamarket
	Celema
	Distribuidora Surticaldas
	Mayoritaria Veher
	Proveer Institucional SAS
	Vega SAS
	Distriuno
	Altipal Manizales

Entre las distribuidoras resaltan empresas como Megamarket, Altipal y Celema por su tamaño y cobertura ya que se encuentran en dos y hasta las tres capitales de los departamentos que integran la zona cafetera, es por eso que se ha establecido esas tres empresas como los competidores directos de éste proyecto.



3.3 PLAN DE MERCADEO

Para el desarrollo de este capítulo además de las estrategias propias del marketing mix se implementarán acciones que están enfocadas en dos aspectos claves para la empresa las cuales se refieren a negocios y ventas.

Estrategias de Negocios

Compañía Dsierra Eje Cafetero al incursionar en el mercado puede encontrarse con ventas demasiado bajas, para compensar esta situación requiere estrechar vínculos comerciales con los proveedores que garanticen un soporte en los períodos iniciales. Las negociaciones deben incluir descuentos especiales, ofertas exclusivas y peticiones de auxilios para el pago de arriendo y fletes, entre otros:

Al no tener un parámetro de rotación de producto, los pedidos iniciales se harán por sugerencia del proveedor, las condiciones de Compañía Dsierra serán que durante los primeros meses los volúmenes de compra deberán ser bajos y con posibles devoluciones ya que se busca días de inventarios no superior a quince días.

Las negociaciones con todas las casas comerciales deben estar acompañadas de capacitación y muestras físicas a la fuerza de ventas para el conocimiento del producto, adicional, de concursos que incentiven la labor.

El negociador debe generar dinámica comercial enfocada en “trade marketing” para transmitirlo a los clientes y generar un impacto fuerte con ofertas, precios competitivos, impulso y mercadeo cada semana.

El negociador debe buscar descuentos financieros por compras de volumen y pronto pago que otorgue un beneficio mayor comparándolo con el ofrecido por una entidad bancaria



Es importante que dentro de las funciones del negociador esté un plan de trabajo en el que tenga contacto directo con los clientes para conocer las necesidades y el desarrollo comercial real que tiene la competencia, los proveedores y otros factores importantes que podrían ser de total desconocimiento para él, también es necesario que complemente sus habilidades teniendo en cuenta ciertos parámetros necesarios para lograr una compra exitosa y obtener los mejores beneficios para la empresa. Se sugiere elaborar un módulo de capacitación y entrenamiento que contenga los siguientes aspectos relevantes en el área comercial:

- Rentabilidad
- Trade Marketing: precios competitivos, negociación de ofertas, evacuadores, impulso y mercadeo
- Otros ingresos: Descuentos financieros por pronto pago, requerimientos adicionales por compras de referencias específicas
- Averías
- Productos de baja rotación
- Días de inventario
- Concursos para la fuerza de ventas

La compañía debe establecer alianzas estratégicas con los proveedores que le garanticen territorios blindados o exclusividad para obtener volúmenes de ventas mínimos.

Estrategias de Ventas

Una de las políticas de penetración para ganar confianza por parte del mercado es que el personal contratado conozca los clientes y el territorio, así se facilita en gran medida el desarrollo inicial de la distribuidora.

Hacer un seguimiento detallado de la labor que hace el vendedor, donde diariamente se mida clientes visitados, clientes impactados, casas comerciales y nuevos clientes.

La estrategia de la compañía es tener mayor impacto de clientes, que el mismo volumen de ventas, ya que la meta principal debe ser la cobertura.



Con el objetivo de alcanzar el punto de equilibrio lo más rápido posible, se sugieren Indicadores para los asesores comerciales enfocados en responder por una venta escalonada y se logre un nivel significativo

La importancia de la inducción laboral hace que sea preciso un plan de entrenamiento a la fuerza de ventas, como también la incorporación de los asesores a la compañía deberá estar respaldada por una orientación adecuada, se les enseñe los procesos de las áreas con las que tendrá contacto en su quehacer diario: facturación, tesorería, cartera, logística con el fin de que estén en la capacidad de solucionar cualquier situación a los clientes y vendedores. Tengan capacitación de producto por parte del proveedor y tengan contacto mínimo durante una semana con éstos en la “tienda de varios”; completando con actividades en un “Clínica de Ventas” adquiriendo un poco de experiencia y conociendo los objetivos de la empresa de mano del líder comercial.

El uso de las TIC’s facilita el acceso a información que para los líderes y coordinadores de ventas se convierte en una herramienta de uso permanentemente. Por ésta razón se deberán capacitar, para que adquieran destreza en la extracción y análisis de datos, viéndose reflejado en el adecuado y oportuno seguimiento y exigencia a la fuerza de ventas. Es la oportunidad para detectar falta de gestión por parte de los vendedores, o por el contrario, motivarlos a cumplir el presupuesto y por ende hacerse acreedores de incentivos.

Entre las funciones de los líderes de ventas debe estar el constante acompañamiento a los asesores donde les identificarán debilidades y fortalezas y puedan hacer una retroalimentación en pro de su desempeño.

Se sugiere que por cada 10 vendedores haya un supernumerario, porque en el momento de incapacidades o vacaciones no se ocasiona traumatismo y no se queden zonas sin cubrir.



Identificar el potencial comercial dentro de la compañía y conformar una escuela de vendedores, la cual consistiría en que las personas con habilidades, seleccionadas e interesadas, conozcan todo el proceso interno de la compañía y se entrenen como vendedores.

El lanzamiento, penetración y posicionamiento en el mercado estarán determinados, por un plan mercadeo o marketing mix, donde se evaluarán las variables de producto, precio, promoción y distribución, teniendo en cuenta los atributos, como también la información que arroja el estudio del mercado del tipo de segmento al cual se atenderá.

De acuerdo a la naturaleza de la distribuidora estos ítems se desarrollan de forma compleja teniendo en cuenta variables que son determinadas por los diferentes elementos que se ven involucrados en la realización de las actividades propias de la comercialización.

3.3.1 Estrategia de producto

Es importante en este punto tener en cuenta el cumplimiento de la promesa al cliente de entrega de la mercancía, es decir hace referencia al servicio oportuno y calidad de la misma, evitando así situaciones de contaminación cruzada ya sea en punto o en bodega.

3.3.2 Estrategia de precio

Es necesario establecer políticas que determinen los márgenes de rentabilidad de los diferentes productos que se comercializan, manteniendo dichos márgenes entre el 8% y el 12%, es preciso

también generar mecanismos de acción que aseguren el pronto pago y el cumplimiento de las políticas de crédito.

3.3.3 Estrategia de publicidad y promoción

Para el correcto desempeño se hace importante el trabajo con aliados comerciales, ya que éste es un esfuerzo común que interesa tanto a proveedores como a la distribuidora, es por eso que aquí las campañas publicitarias que realizan las diferentes marcas en los distintos medios de comunicación deben estar acompañadas por actividades que serán desarrolladas por personal de la distribuidora, también los mecanismos propuestos para la promoción serán ejecutados en los puntos de venta que sean objeto de la promoción con el apoyo de la distribuidora y las marcas involucradas; para esto se planea realizar eventos como jornadas especiales con actividades de rifas, juegos, degustaciones, entre otras según los acuerdos a los que se lleguen con los proveedores.

3.3.4 Estrategia de distribución

La zona cafetera presenta gran cantidad de establecimientos comerciales en los cuales se hace importante generar una óptima focalización de los canales para así lograr la cobertura adecuada en cada uno de estos puntos de venta, esta diferenciación permitira establecer modelos para atender a cadenas consolidadas, ya sea con empresas o aliados, Independientes con el objetivo de llegar a las grandes cadenas regionales, como a los puntos de venta de pequeñas superficies o mini mercados. Para cumplir con las entregas se debe disponer de una flota que permita cubrir la

georreferenciación en un máximo de 72 horas, para sectores fuera de las capitales se hace necesaria la contratación de vehículos mediante la modalidad de fletes.

3.3.5 Plan de inversión de mercadeo

Los mayores esfuerzos económicos se verán reflejados en los ítems de publicidad, promoción y distribución, ya que en éstos se soportan las actividades de distribución y comercialización, es aquí donde se debe tener en cuenta que los planes de presupuesto para estos programas se acuerdan con los proveedores en los marcos comerciales correspondientes por lo que no es posible determinar valores precisos el los recursos que se destinaran para la ejecución de dichos programas.

3.3.6 ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO

3.4 LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA

3.4.1 Macrolocalización

La nueva regional del grupo empresarial Dsierra pretende cubrir la zona del eje cafetero, tomando como posible localización la población de Dosquebradas debido a que la empresa ya cuenta con una regional operando en la ciudad de Ibagué que apoya la distribución en el eje cafetero.

Factores que determinarán la localización



- Proximidad con los proveedores: Se ha considerado que lo más adecuado sea establecerse cerca de la capital del departamento de Risaralda ya que este es un centro de distribución óptimo con las pretensiones de servicio y expansión de la organización, así se quiere optimizar el costo y tiempo en el transporte de los pedidos, igual que la urgencia de los pedidos o disponibilidad de producto por parte de los proveedores, logrando así una relevante mejoría en la distribución y servicio prestado tanto a ellos como a clientes.
- Cercanía al mercado: El mercado geográfico que se establece como objetivo son los departamentos Risaralda, Quindío, Caldas y las poblaciones aledañas de Chocó y Valle.
- Disponibilidad de mano de obra: Las necesidades de mano de obra para el proyecto requieren personal conocedor en procesos logísticos, labores de despacho y distribución, por lo tanto, resulta preciso contratar personal con experiencia, conocimiento y/o formación técnica o tecnológica para la normal operación de los elementos, la maquinaria y el desarrollo de los procesos que realiza la compañía.

Infraestructura vial: Los principales corredores viales que recorren las ciudades se encuentran en buen estado ya que ésta región se encuentra en la zona céntrica del país y es paso obligado para dirigirse hacia distintas rutas, adicionalmente por ser un centro geográfico, el gobierno nacional y departamental según estudios de la Universidad Nacional, donde se presentan los principales proyectos de infraestructura vial a realizarse en el país, incluyendo a la ciudad de Dosquebradas en 3 de los proyectos de infraestructura prioritaria para mejorar la productividad y competitividad de la región y por ende del país.

Ponderación de factores.

- Proximidad con los proveedores: La ponderación del 20%, es importante por tener acceso de manera rápida a los productos que comercializa la empresa.
- Cercanía al mercado: Tiene una ponderación alta 30%, ya que es de suma importancia, los clientes tanto institucionales como individuales.
- Disponibilidad de mano de obra: Tiene una ponderación de 20% debido a la importancia de contar con mano de obra apta para la operación del proyecto.
- Infraestructura vial: Tiene una ponderación de 20%, ya que las vías de acceso son de gran importancia para la recepción y distribución de los productos que maneja la compañía, siendo este factor de gran relevancia para todo tipo de proyecto logístico.
- Clima: Tiene una ponderación de 10% debido a los riesgos que presenta en cuanto a la disponibilidad, manipulación, embalaje y almacenamiento de la materia prima de los proveedores.

3.4.2 Microlocalización

COMERCIAL: Es aquella destinada en la recepción, embalaje y distribución de productos.

USO PRINCIPAL: Servicios de comercialización y distribución,

USOS COMPATIBLES: Equipamientos de apoyo a la actividad, industrial y a los sistemas

de comunicación, consumo y transporte.

Factores:

- Seguridad: Este factor corresponde al grado de seguridad y protección que le brinda la ubicación a los activos de la organización dentro de las bodegas de almacenamiento.
- Servicios públicos: Refiere a la disponibilidad y calidad de los servicios públicos con que cuenta o contaría la empresa. Prioridad la calidad de la Internet
- Costos (terreno): Corresponde a los costos de análisis y arrendamientos e instalaciones de las alternativas de localización de la planta del proyecto.
- Beneficios tributarios: Es el factor de análisis de los beneficios tributarios derivados de la ubicación de las instalaciones del proyecto.

- **Infraestructura física:** El proyecto debe cumplir con las condiciones reglamentadas por la alcaldía de Dos Quebradas en cuanto al POT, con instalaciones adaptadas para su funcionamiento
- **Mercado:** La localización de los clientes es un factor importante debido a razones de carácter competitivo, sobre todo cuando la entrega rápida de los productos es una condición necesaria para las ventas.
- **Cercanía a proveedores:** es el factor que identifica la distancia en kilómetros o posición geográfica de la posible ubicación de la empresa con respecto a la ubicación de los proveedores, materiales e insumos del proyecto.

Ponderación de factores.

FACTORES	PESO	JUSTIFICACIÓN
Seguridad	0,25	Es el peso más alto debido a que la mercancía es de un costo alto y se debe proteger.
Servicios públicos	0,20	El servicio de internet es vital como soporte de la plataforma y el adecuado desempeño de las funciones generales de la empresa.
Costos (terrenos)	0,20	Pagar el alquiler de bodegas afecta grandemente el P&G
Cercanía a proveedores	0,15	La mayoría de las empresas proveedoras se encuentran localizadas en el centro del país.
Infraestructura física	0,10	Se considera importante ya que se debe adecuar las instalaciones para el almacenamiento.
Mercado	0,10	Proximidad con la plaza y entregas oportunas.

Método cualitativo por puntos

FACTORES	PESO	ALTERNATIV A 1		ALTERNATIV A 2		ALTERNATIV A 3	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Seguridad	25%	7	1,75	9	2,25	5	1,25
Servicios públicos	20%	8	1,6	9	1,8	7	1,4
Costos (terrenos)	20%	7	1,4	5	1	9	1,8
Cercanía a proveedores	15%	8	1,2	9	1,35	5	0,75
Infraestructura física	10%	8	0,8	5	0,5	9	0,9
Mercadeo	10%	7	0,7	9	0,9	8	0,8
TOTAL	100%		7,45		7,8		6,9

Alternativa 1: Pedregales

Alternativa 2: La Badea

Alternativa 3: Inquilinos

Justificación Calificación

La seguridad tiene una calificación de 9 ya que esta zona no está demasiado alejada de la ciudad y permite tener un mayor control en materia de seguridad frente a cualquier situación que se presente.

Los servicios públicos se les dan la calificación de 9 porque se garantiza un buen servicio, en especial el de Internet.

Los costos tienen la calificación de 5 ya que tienen una incidencia notoria en el P&G.



Cercanía a los proveedores tiene una calificación de 9 ya que la compañía se encontrara ubicada en un sector accesible y popular.

Para la infraestructura física se le da una calificación de 5 pensando en que es lo más importante para el inicio del proyecto y en el lugar en donde se hace la micro localización tiene las especificaciones necesarias

El mercado se le da una calificación de 9 ya que en esta zona se pueden concentrar otros posibles clientes.

Decisión Final de Localización

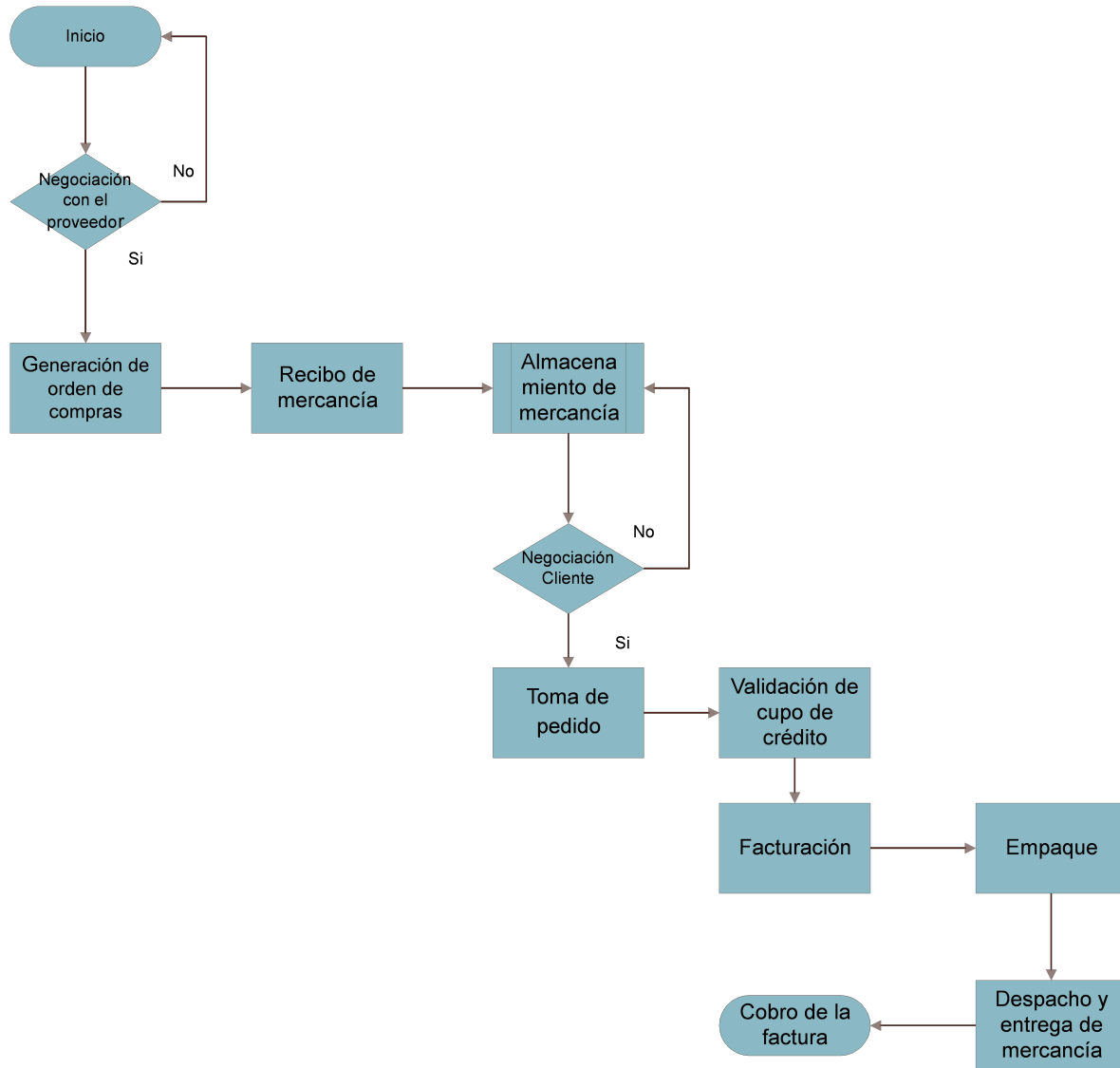
De acuerdo al método cualitativo por puntos la localización para el proyecto es la alternativa 2 que corresponde Vía La Badea, Dos Quebradas – Risaralda.

3.5 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.5.1 Tipo de proceso

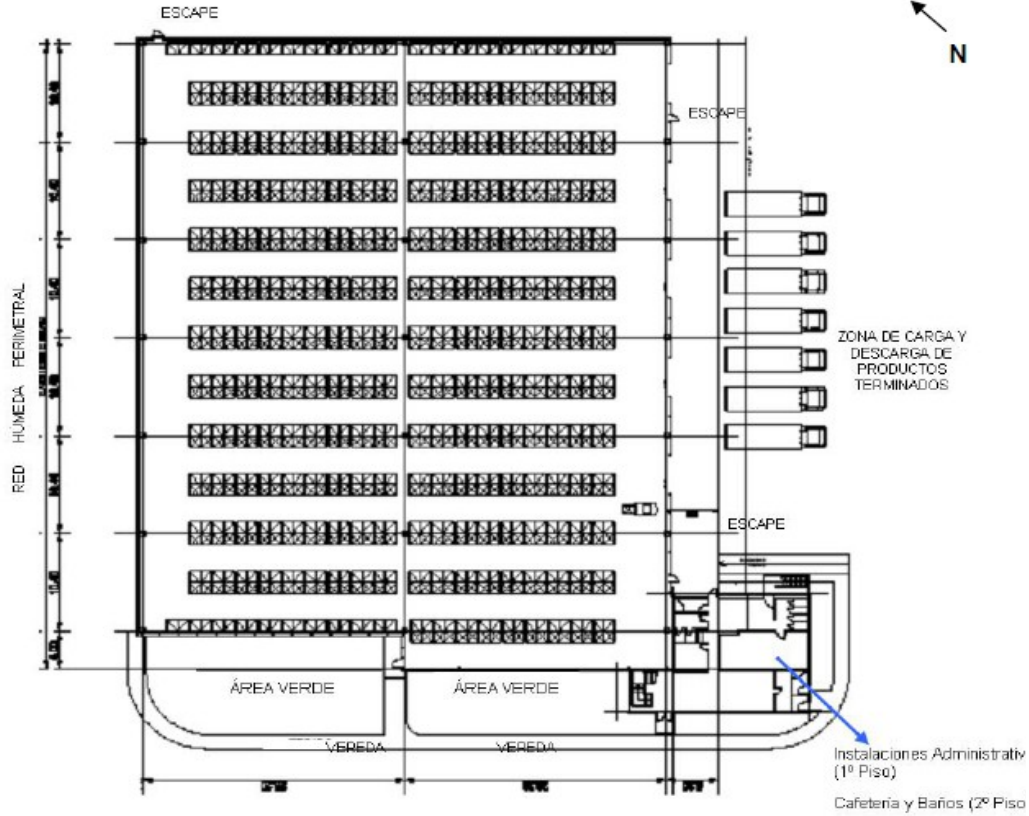
El proceso productivo según su flujo es por pedido, debido a que el servicio sigue secuencias diferentes, que hacen necesaria su flexibilización, a través de mano de obra y equipos suficientemente maleables para adaptarse a las características del pedido. (Nassir Sapag Chain, 2008)

3.5.2 Proceso Productivo



3.5.3 Distribución de planta

Este es uno de los factores más importantes del desarrollo de este proyecto ya que aquí se tiene en cuenta la localización física de los diferentes elementos que intervienen en el servicio como lo son estantes, estibas, maquinaria, trabajadores, espacios requeridos para el movimiento de productos y su almacenaje además de conservar el espacio necesario para el personal administrativo.



Dosquebradas

1200 mt² Bodegas

200 mt² Oficinas

\$7.000.000

Ubicación: Zona Industrial del Sur

3.5.4 Valorización de las variables técnicas

3.5.4.1 Balance de obras físicas

Ítem	Unidad de	Cantidad	Costo unitario	Costo total
------	-----------	----------	----------------	-------------

	medida	dimensionada m ²		
Adecuación de bodega	m ²	1.200	\$ 12.500,00	\$15.000.000,00
INVERSIÓN TOTAL DE OBRAS FÍSICAS				\$15.000.000,00

3.5.4.2 Balance de maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	VALOR ADQUISICIÓN UNITARIO	VALOR ADQUISICIÓN TOTAL	VIDA ÚTIL (AÑOS)	VALOR RESIDUAL TOTAL
Gatos Hidráulicos	3	\$ 1.000.000,00	\$ 3.000.000,00	5	\$ 600.000,00
Estantes de Almacenamiento	10	\$ 5.000.000,00	\$ 50.000.000,00	5	\$ 10.000.000,00
Estibas	8	\$ 500.000,00	\$ 4.000.000,00	5	\$ 800.000,00
Carretillas	6	\$ 83.000,00	\$ 498.000,00	5	\$ 99.600,00
INVERSIÓN INICIAL			\$ 57.498.000,00		\$ 11.499.600,00

3.5.4.3 Balance de personal

CARGO	NÚMERO DE PUESTOS	REMUNERACIÓN ANUAL	
		UNITARIO	TOTAL
Líder Logístico	1	\$ 2.860.000,00	\$34.320.000,00
Operarios	6	\$ 757.680,00	\$54.552.960,00
Total			\$88.872.960,00

3.5.4.4 Balance Servicios Públicos

Servicios Públicos	Unidad de medida	Cantidad	Unitario (\$)	Mensual (\$)	Costo anual Total
Energía	KW	786	\$	\$	\$

			407,29	320.000,00	3.840.000,00
Agua	m ³	113	\$ 1.066,19	\$ 120.000,00	\$ 1.440.000,00
Internet				\$ 1.535.000,00	\$ 18.420.000,00
Total				\$ 1.975.000,00	\$ 23.700.000,00

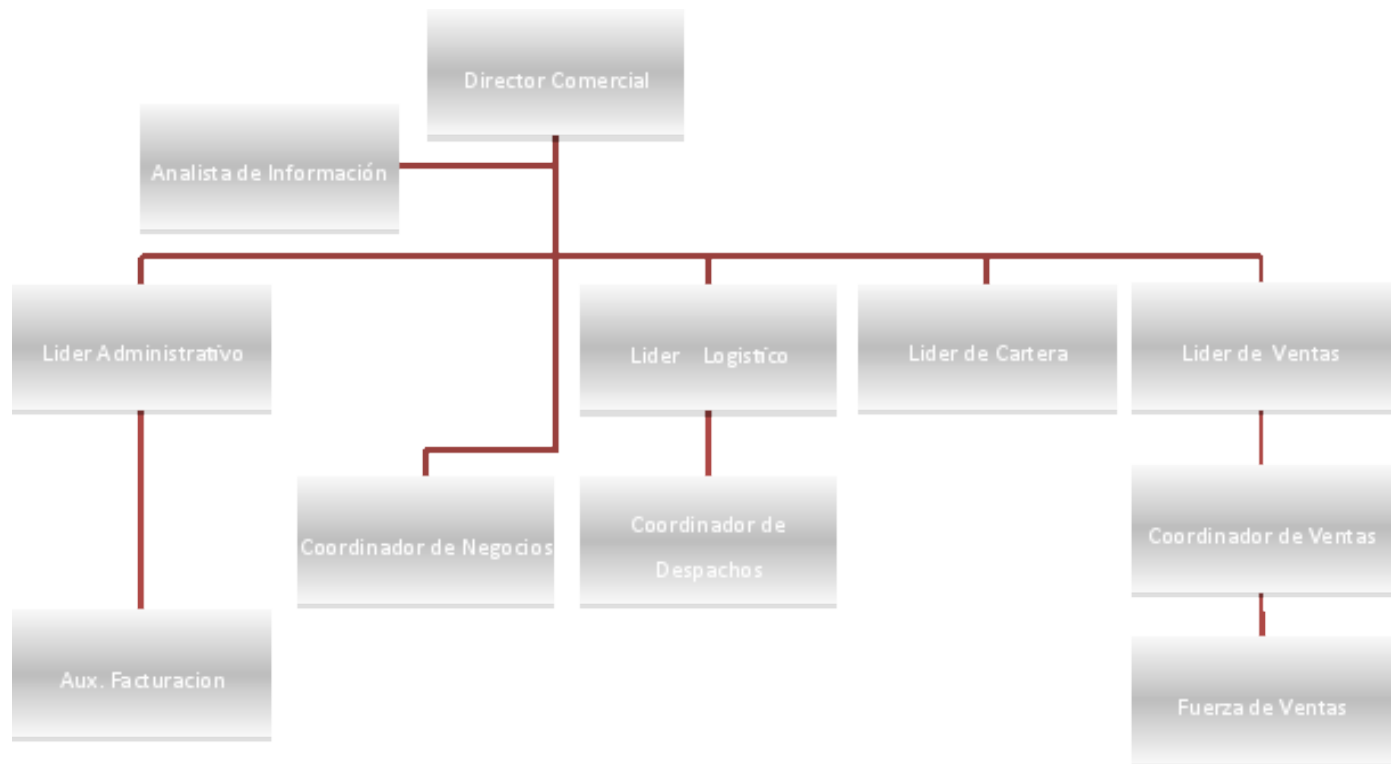
3.2.2.4 Balance de arrendamiento

DESCRIPCIÓN	BALANCE DE ARRENDAMIENTO	
	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arrendamiento	\$7.000.000	\$ 84.000.000,00

3.5.5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL DEL PROYECTO

3.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

3.6.1 Estructura organizacional



3.6.2 Funciones

3.6.2.1 Director Comercial



- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Desarrolla las negociaciones con los proveedores.
- Responde por el P&G de la Regional.

3.6.2.2 Analista de Información

- Envía información de seguimiento y control a proveedores, directores, líderes, coordinadores, vendedores.
- Montaje de presupuesto de ventas y compras.
- Seguimiento y control a los presupuestos.
- Análisis de la venta y busca de oportunidades de mejora.

3.6.2.3 Líder Administrativa

- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.

3.6.2.4 Líder logístico

- Planificar y optimizar la utilización del personal en la bodega.
- Dirigir al personal de bodega en las labores planificadas.
- Reportar al Líder Administrativo los indicadores con posibles mejoras para los procesos logísticos.

- Gestionar la relación con los proveedores y clientes para coordinar el recibo de mercancía y manejo de averías respectivamente.

3.6.2.5 Líder de Cartera

- Aprobación de registro de pedidos.
- Tele cobro.
- Bloqueo de despachos.
- Ampliación de cupos.
- Recuperación de cartera
- Controles de crédito y cobranza

3.6.2.6 Líder Ventas

- Cumplir con los indicadores de gestión exigidos para la compañía bajo su responsabilidad (ventas - impactos - recaudo - saldos - días de cartera) Coordinador de despachos
- Realizar diariamente el informe de productividad y llamar a los vendedores a la hora de corte de ingreso de pedidos.
- Hacer seguimiento al recaudo.

3.6.3 Factores que inciden en las inversiones y costos de operación administrativos

3.6.3.1 Mano de Obra

CARGO	NÚMERO DE PUESTOS	REMUNERACIÓN ANUAL	
		UNITARIO	TOTAL
Director Comercial	1	\$3.575.000,00	\$42.900.000,00

Líder Financiero	1	\$2.860.000,00	\$34.320.000,00
Líder Comercial	1	\$2.860.000,00	\$34.320.000,00
Jefe de Cartera	1	\$1.859.000,00	\$22.308.000,00
Coordinador de despachos	1	\$1.859.000,00	\$22.308.000,00
Director Administrativo	1	\$1.144.000,00	\$13.728.000,00
Total			\$169.884.000,00

3.6.3.2 Muebles y Enceres

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL
Escritorio de gerencia	1	\$ 229.900,00	\$ 229.900,00	5
Escritorio de directores	5	\$ 135.990,00	\$ 679.950,00	5
Escritorio de secretaria	1	\$ 122.990,00	\$ 122.990,00	5
Sillas personal	5	\$ 122.320,00	\$ 611.600,00	5
Sillas para publico	2	\$ 25.990,00	\$ 51.980,00	5
Archivador	2	\$ 98.990,00	\$ 197.980,00	5
Inversión Total			\$ 1.894.400,00	

3.6.3.3 Equipo de Oficina

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL
Teléfono	4	\$ 63.990,00	\$ 255.960,00	10

3.6.3.4 Equipo de Computo

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL
-------------	--------	----------------	-------------	-----------

Computadores de mesa	6	\$ 1.350.000,00	\$ 8.100.000,00	3
Computador portátil	1	\$ 949.000,00	\$ 949.000,00	3
Multifuncional	3	\$ 335.000,00	\$ 1.005.000,00	3
Inversión Total			\$ 10.054.000,00	

3.7 ESTUDIO LEGAL

3.7.1 Razón Social

Compañía Dsierra Eje Cafetero

3.7.2 Costos de Operación

IMPUESTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Industria y Comercio	\$ 6.753.879,51	\$ 8.356.380,21	\$ 10.131.310,14	\$ 12.078.669,30	\$ 14.198.457,69
Renovación de la Matricula Mercantil	\$ 1.068.000,00	\$ 1.068.000,00	\$ 1.068.000,00	\$ 1.068.000,00	\$ 1.068.000,00
Certificado de Existencia y Representación ^[1]	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00
TOTALES	\$ 7.825.979,51	\$ 9.428.480,21	\$ 11.203.410,14	\$ 13.150.769,30	\$ 15.270.557,69

3.7.3 ASPECTOS FINANCIEROS

3.8 PROYECCIÓN DE INGRESOS

Compañía Dsierra, de acuerdo al estudio de campo realizado el cual tomó como base para la negociación en función del valor percibido utilizando los precios que actualmente presenta las demás unidades de negocio del Grupo Empresarial a sus clientes, siendo esto una mezcla de mercadotecnia, nuestra empresa se sirve de las variables independientes del precio para construir un valor percibido en la mente del comprador; el precio también se determina en función en el precio de mercado y el poder de negociación de cada cliente, ya que por tratarse de un proyecto dirigido al sector retail, presenta bastante competitividad de precios por lo que es conveniente ser óptimos logísticamente.

Como se mencionó anteriormente, la fijación de precios y negociación basados en los acuerdos existentes, fue analizada desde la perspectiva de que ya existen en la región empresas distribuidoras radicadas y con amplia experiencia en el sector, las cuales ofrecen este tipo de productos orientados al abastecimiento de almacenes, depósitos, superetes y minimercados que operan en la ciudad; en pretensión que la competencia no se convierta en una fuerte barrera de entrada se aprovechará la trayectoria y experiencia de la empresa fijando un precio que guarde

relación con los precios de los competidores actuales, compitiendo directamente con las políticas de ventas de la empresa y logística de distribución ya apropiada por la organización.

3.9 PRESUPUESTO

3.9.1 Inversión Inicial

La inversión Inicial se ejecutará apoyada en una financiación bancaria y se materializara con la compra de muebles, adecuación de las zonas al interior de las instalaciones, elementos atinentes a la iluminación y ambientación, sistemas de seguridad, servidores, útiles y papelería necesarios para el normal funcionamiento y prestación.

TOTAL INVERSIÓN INICIAL: \$ 458.985.299

3.9.2 Costos de Operación

Entre los costos de operación estipulados para la operación de la distribuidora se tuvo en cuenta los salarios, el costo de arrendamiento, el pago de servicios estimado para su operación normal y el canon pagado por los equipos instalados para el servicio, de igual manera los costos variables que arroja la operación que corresponden a los fletes pagados por la colocación de los productos en las instalaciones de cada cliente lo cual depende del nivel de ventas y número de pedidos en cada periodo.

3.9.3 Capital de trabajo



La operación de la distribuidora tendrá un capital de trabajo que oscila entre los 2.000 millones de pesos, basados en el promedio de operación de las demás distribuidoras de la organización que poseen igual tamaño y en el flujo de cartera que es operado a 30 días, no obstante para alcanzar un óptimo rendimiento del flujo de caja del proyecto este puede ser ajustado de acuerdo a las solicitudes de pedidos actuales, en tránsito y proyectados para cada periodo. En complemento, por tratarse de un proyecto de comercialización y distribución la necesidad de capital de trabajo es mayor que la de proyectos de servicios o de procesos productivos por lo cual se debe mantener una buena planificación de los pedidos, monitoreo constante y cercanía a los clientes para estar atentos a los probables aumentos o rezagos en la distribución y operación proyectada por la empresa.

3.9.4 Horizonte de tiempo

Dentro de la ejecución del programa según datos de la cámara de comercio, existen aproximadamente 3 que la empresa categoriza como competencia directa y en total de distribuidoras para la ciudad suman 23 operados por empresas y/o holdings con amplia trayectoria en el sector.

Los inversionistas del plan de negocio, con la apertura de una nueva regional de Compañía Dsierra, han dispuesto para los próximos cuatro años la puesta en marcha de una distribuidora en el municipio de Dosquebradas la cual contará con equipos óptimos, una adecuada estructura física y una oferta de productos acompañado por servicios inmersos en la logística de entrega que estarán armonizando con las necesidades de la población que demanda estos bienes.

Adicionalmente, el proyecto implementara desde sus inicios una serie de acciones en el corto plazo para reducir la brecha en gama de productos, precio y distribución de tal forma que se

incida positivamente en el mercado retail de la ciudad, en busca de apalancar microempresarios, pequeños empresarios y medianos empresarios para promover la equidad social, el desarrollo, la productividad y el bienestar, a través de la prestación de los servicios de Compañía Dsierra.

Sin dejar de lado los riesgos que implica la llegada de un nuevo competidor a este tipo de mercados, siendo un proyecto de expansión para la organización en un entorno que cambia constantemente y que día a día se ofertan mejores y más amplios bienes y servicios de consumo masivo, se identifican riesgos comunes, que en algunos casos han llevado al fracaso de los mismos, identificando unos como:

- Bajo poder de negociación con proveedores y entidades financieras
- Falta de cohesión en los eslabones de la cadena logística.
- Deficientes sistemas de información o fallas de los mismos.
- Subutilización de la infraestructura y la capacidad instalada.
- Ausencia de automatización y procesos sistematizados

Analizando los diferentes escenarios y ámbitos en los cuales se desarrollan esta clase de proyectos, los inversores del Grupo Empresarial Dsierra como operadores y ejecutores de este plan, cumplirán con los requisitos legales, administrativos y de planificación logística para que se garantice el ejercicio normal de las labores propuestas.

3.9.5 Diferencias entre proyecto puro y financiado

Se optó por adquirir financiación bancaria y leasing operativo debido a que el costo promedio ponderado de capital nos indica que al usar financiación externa se aumenta el VPN del proyecto y por consecuencia resulta mucho más económico que recurrir a los accionistas del proyecto, a causa de que estos exigen un 17% de tasa de oportunidad, mientras que la intermediación financiera requiere como retribución una tasa de 6.81% E.A. teniendo en cuenta la línea de crédito y el tamaño de la empresa.

El Valor Presente Neto que genera el proyecto basados en una operación ajustada año a año con un pronóstico operación de 60% (porcentaje calculado con base a la comercialización de las demás distribuidoras de la empresa) en el primer año de funcionamiento aumentando 6% interanual fundamentados datos de la superintendencia de Industria y comercio¹ y en el crecimiento que ha tenido *las demás empresas del holding* desde el año 2004 al 2010 que han crecido a un ritmo que oscila entre el 8% y 12% anual, adicionalmente, para partir de un escenario conservador apoyados en las tasa de crecimiento en ventas que para el año 2010 fue de 11.9%² para la ciudad de Ibagué, siendo la segunda ciudad con mayor crecimiento junto con Dosquebradas, proporción que se pretende aumentar hasta llegar a un nivel de servicio del 90% para el quinto año de operación que es el tiempo que exige la organización para el perfeccionamiento del plan lo que ocasiona un VPN equivalente a \$ **332.307.284** Este flujo negativo del primer año es generado en gran proporción por el desembolso de la inversión inicial que se otorga al proyecto; otra porción de dinero también es utilizada para cubrir los costos de operación ocasionados para la comercialización y distribución del inventario, lo cual hace que algunos flujos del primer año sean negativo, por lo contrario, si no existiera este amplio desembolso en infraestructura, adecuaciones, maquinaria y capital de trabajo el proyecto podría generar todos los flujos positivos desde el primer año de ejercicio, ya que al observar el capital de trabajo operativo neto año a año forja flujos positivos con una tendencia creciente.

3.9.6 Análisis de Sensibilidad

1 fuente: DANE

2 fuente: http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Retail2012.pdf



Basados en un porcentaje de volumen de comercialización promedio durante toda la vida del proyecto, solo en su peor caso se generara un VPN negativo; en sucesión, para el escenario base y optimista el VPN será positivo lo cual es posible en gran proporción por la estructura de apalancamiento del proyecto mediante financiación a través leasing operativo, el manejo financiero de los flujos de caja, la negociación de precios con los proveedores y el volumen de comercialización para el desarrollo del proyecto, a su vez por la competente trayectoria del holding y los acuerdos comerciales ya acordados con provisosores y las tasas celebradas con entidades financieras del sector permitiendo el aumento en los flujos de caja anuales del proyecto.

3.9.7 Leasing operativo

La opción se eligió ya que ofrece beneficios económicos para la ejecución del proyecto, haciendo uso de ésta alternativa se disminuyen costos de mantenimiento, de administración y la compra constante de nueva tecnología; debido a que el leasing ofrece dos mantenimientos anuales y renovación cada dos años de la maquinaria y equipo con lo que se estaría realizando el cumplimiento total de las exigencias y políticas de la organización.

Aunque al final del proyecto si se incurriera en la compra de los equipos estos tendrán un valor de salvamento, propio valor no resulta relevante en el VPN a razón de que la tecnología cada vez es más accesibles en cuanto a precio e Incluye mejoras en los mismos elementos lo cual resta valor y liquidez a estos activos en el momento de calcular de obtener un salvamento.



3.9.8 CONCLUSIONES

El proyecto culmina después de realizar los diferentes estudios, todos éstos demostrando la viabilidad y otorgando importantes argumentos para la implementación de una nueva regional del Grupo Empresarial Dsierra en la zona del eje cafetero.

Tras estudiar los diferentes elementos que componen el mercado en la región cafetera, como lo son el segmento, los clientes, la competencia entre otros factores, se logró determinar de acuerdo



a la información arrojada por el estudio de mercado, que es viable constituir Compañía Dsierra Eje Cafetero.

También fue posible identificar los factores que permiten llevar a cabo el proyecto desde su parte técnica, ya que se puede ver en este trabajo que ítems como macrolocalización, microlocalización, proceso productivo y demás, demuestran que es viable implementar la planta física y obtener todos los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento de la regional.

En el desarrollo de los estudios administrativo y financiero se puede evidenciar que no solo es posible establecer un equipo humano capacitado para llevar a cabo las funciones correspondientes, sino también se deja claro cómo estará conformado y qué estructura llevará, por otra parte luego de realizar los análisis pertinentes al trabajo se pudo establecer también la viabilidad financiera del proyecto.

3.9.9 RECOMENDACIONES

El desarrollo de este proyecto muestra la factibilidad de crear una regional del Grupo Empresarial Dsierra en la zona cafetera, cada uno de los estudios apoya esta premisa para la ejecución y el funcionamiento, no obstante se hace necesario para lograr una mejora continua y también para la generación de valor expresar aquí ciertas recomendaciones con el fin de alcanzar lo ya expresado.

Tales recomendaciones están dirigidas a las capacidades y habilidades que deberán tener todas las personas que integran el equipo de trabajo desde los líderes de la regional como el personal de fuerza de ventas.



ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA REGIONAL DE LA DISTRIBUIDORA EN LA REGIÓN DEL EJE CAFETERO



Teniendo como referencia el crecimiento logrado por la compañía en los últimos dos años con el nacimiento de las regionales en Neiva, Cundinamarca y Casanare, se recomienda documentar las experiencias de éxito y de dificultad en la implementación del proyecto “Regional Eje Cafetero” con el fin de facilitar futuros proyectos.

3.9.10 BIBLIOGRAFÍA

American Marketing Asociation. (s.f.). Obtenido de www.marketingpower.com

Kotler. (1994). *Dirección de Marketing del Milenio.* McGraw Hill .

Michael, P. (1991). *Estrategia Competitiva.* Cía Editorial Continental, México.

Nassir Sapag Chain, R. S. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos .* Bogota: Mc Graw

Hill.

Reid, A. L. (s.f.). *Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones.* Editorial Diana.

3.9.11 ANEXOS

Tabla de amortización

Meses	Interesés	Abono	Cuota	Saldo
0				549.728.996.24
1	\$ 4.450.736.64	66.792.477.83	71.243.214.48	482.936.518.41
2	\$ 3.909.968.86	67.333.245.61	71.243.214.48	415.603.272.79
3	\$ 3.364.822.90	67.878.391.58	71.243.214.48	347.724.881.22
4	\$ 2.815.263.30	68.427.951.17	71.243.214.48	279.296.930.04
5	\$ 2.261.254.34	68.981.960.13	71.243.214.48	210.314.969.91
6	\$ 1.702.760.00	69.540.454.48	71.243.214.48	140.774.515.43
7	\$ 1.139.743.94	70.103.470.53	71.243.214.48	70.671.044.90
8	\$ 572.169.58	70.671.044.90	71.243.214.48	0.00

WACC

Tasa Libre de Riesgo	3.641%
PRM	6.52%
Beta sector	0.56
% Partic. Patrimonio	0.00%
Ke	7.29%
% Socios	0%
Monto Socios	0
Kd	10.16%



Tasa Impuestos		33%
Kd x Tasa Imp		3.35%
Kdt		6.81%
% Deuda Bancaria		100%
Monto Deuda Bancaria	\$	549.728.996.24
WACC		6.81%

FLUJO DE CAJA

	Mes0	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
Ventas		\$ 890.000.000,00	\$ 632.414.896,00	\$ 821.989.926,00	\$ 969.854.297,00	\$ 987.477.211,00	\$ 784.272.222,00	\$ 1.056.879.938,00	\$ 724.654.059,00	\$ 965.508.582,00	\$ 897.299.427,00	\$ 873.148.685,00	\$ 879.399.458,00
Costo Ventas		\$ 695.308.313,00	\$ 695.308.313,00	\$ 695.308.313,00	\$ 695.308.313,00	\$ 695.308.313,00	\$ 695.308.313,00	\$ 695.308.313,00	\$ 695.308.313,00	\$ 695.308.313,00	\$ 695.308.313,00	\$ 695.308.313,00	\$ 695.308.313,00
Utilidad Bruta		\$ 194.691.687,00	\$ (62.893.417,00)	\$ 126.681.613,00	\$ 274.545.984,00	\$ 292.168.898,00	\$ 88.963.909,00	\$ 361.571.625,00	\$ 29.345.746,00	\$ 270.200.269,00	\$ 201.991.114,00	\$ 177.840.372,00	\$ 184.091.145,00
Gastos Generales		\$ 49.754.608,00	\$ 64.132.865,96	\$ 59.938.258,00	\$ 70.778.254,00	\$ 73.791.914,98	\$ 71.236.887,00	\$ 69.384.387,64	\$ 77.145.055,60	\$ 68.941.924,20	\$ 62.532.588,45	\$ 68.347.527,20	\$ 57.605.354,35
Inversión Inicial		458.985.300											
Depreciación	\$	2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33
Utilidad Operativa	\$	(461.600.672,84)	142.321.706	(129.641.656)	64.127.982	201.152.357	215.761.610	15.111.649	289.571.864	(50.414.683)	198.642.971	136.843.152	106.877.471
Impuestos		\$ 46.966.162,87	\$ -	\$ 21.162.233,95	\$ 66.380.277,70	\$ 71.201.331,20	\$ 4.986.844,06	\$ 95.558.715,13	\$ -	\$ 65.552.180,58	\$ 45.158.240,23	\$ 35.269.565,58	\$ 40.877.237,71
Utilidad Antes Tx	\$	(461.600.672,84)	\$ 95.355.542,80	\$ (129.641.656,29)	\$ 42.965.747,72	\$ 134.772.078,97	\$ 144.560.278,49	\$ 10.124.804,61	\$ 194.013.148,90	\$ (50.414.682,93)	\$ 133.090.790,88	\$ 91.684.911,99	\$ 71.607.905,88
Intereses		\$ 4.450.736,64	\$ 3.909.968,86	\$ 3.364.822,90	\$ 2.815.263,30	\$ 2.261.254,34	\$ 1.702.760,00	\$ 1.139.743,94	\$ 572.169,58	\$ -			
Utilidad Neta	\$	(461.600.672,84)	\$ 90.904.806,15	\$ (133.551.625,16)	\$ 39.600.924,82	\$ 131.956.815,66	\$ 142.299.024,15	\$ 8.422.044,61	\$ 192.873.404,95	\$ (50.986.852,51)	\$ 133.090.790,88	\$ 91.684.911,99	\$ 71.607.905,88

	Mes13	Mes14	Mes15	Mes16	Mes17	Mes18	Mes19	Mes20	Mes21	Mes22	Mes23	Mes24
Ventas	\$ 948.740.000,00	\$ 674.154.279,14	\$ 876.241.261,12	\$ 1.033.864.680,60	\$ 1.052.650.706,93	\$ 836.034.188,65	\$ 1.126.634.013,91	\$ 772.481.226,89	\$ 1.029.232.148,41	\$ 956.521.189,18	\$ 930.776.498,21	\$ 937.439.822,23
Costo Ventas	\$ 721.730.028,89	\$ 721.730.028,89	\$ 721.730.028,89	\$ 721.730.028,89	\$ 721.730.028,89	\$ 721.730.028,89	\$ 721.730.028,89	\$ 721.730.028,89	\$ 721.730.028,89	\$ 721.730.028,89	\$ 721.730.028,89	\$ 721.730.028,89
Utilidad Bruta	\$ 227.009.971,11	\$ (47.575.749,76)	\$ 154.511.232,22	\$ 312.134.651,71	\$ 330.920.678,03	\$ 114.304.159,76	\$ 404.903.985,01	\$ 50.751.198,00	\$ 307.502.119,52	\$ 234.791.160,29	\$ 209.046.469,32	\$ 215.709.793,33
Gastos Generales	\$ 51.645.283,10	\$ 66.569.914,87	\$ 62.215.911,80	\$ 73.467.827,65	\$ 76.596.007,75	\$ 73.943.888,71	\$ 72.020.994,37	\$ 80.076.567,71	\$ 71.561.717,32	\$ 64.908.826,81	\$ 70.944.733,23	\$ 59.794.357,82
Inversión Inicial												
Depreciación	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33
Utilidad Operativa	172.749.315	(116.761.038)	89.679.947	236.051.451	251.709.297	37.744.898	330.267.617	(31.940.743)	233.325.029	167.266.960	135.486.363	153.300.062
Impuestos	\$ 57.007.273,84	\$ -	\$ 29.594.382,54	\$ 77.896.978,74	\$ 83.064.067,99	\$ 12.455.816,25	\$ 108.988.313,71	\$ -	\$ 76.997.259,53	\$ 55.198.096,85	\$ 44.710.499,71	\$ 50.589.020,52
Utilidad Antes Tx	\$ 115.742.040,83	\$ (116.761.037,96)	\$ 60.085.564,55	\$ 158.154.471,98	\$ 168.645.228,96	\$ 25.289.081,47	\$ 221.279.303,60	\$ (31.940.743,05)	\$ 156.327.769,34	\$ 112.068.863,30	\$ 90.775.863,04	\$ 102.711.041,66
Intereses												
Utilidad Neta	\$ 115.742.040,83	\$ (116.761.037,96)	\$ 60.085.564,55	\$ 158.154.471,98	\$ 168.645.228,96	\$ 25.289.081,47	\$ 221.279.303,60	\$ (31.940.743,05)	\$ 156.327.769,34	\$ 112.068.863,30	\$ 90.775.863,04	\$ 102.711.041,66

	Mes25	Mes26	Mes27	Mes28	Mes29	Mes30	Mes31	Mes32	Mes33	Mes34	Mes35	Mes36
Ventas	\$ 1.011.356.840,00	\$ 718.648.461,56	\$ 934.073.184,35	\$ 1.102.099.749,52	\$ 1.122.125.653,58	\$ 891.212.445,10	\$ 1.200.991.858,83	\$ 823.464.987,87	\$ 1.097.161.470,21	\$ 1.019.651.587,67	\$ 992.207.747,09	\$ 999.310.850,50
Costo Ventas	\$ 749.155.769,99	\$ 749.155.769,99	\$ 749.155.769,99	\$ 749.155.769,99	\$ 749.155.769,99	\$ 749.155.769,99	\$ 749.155.769,99	\$ 749.155.769,99	\$ 749.155.769,99	\$ 749.155.769,99	\$ 749.155.769,99	\$ 749.155.769,99
Utilidad Bruta	\$ 262.201.070,01	\$ (30.507.308,43)	\$ 184.917.414,36	\$ 352.943.979,53	\$ 372.969.883,59	\$ 142.056.675,11	\$ 451.836.088,83	\$ 74.309.217,88	\$ 348.005.700,22	\$ 270.495.817,68	\$ 243.051.977,10	\$ 250.155.080,50
Gastos Generales	\$ 53.607.803,86	\$ 69.099.571,63	\$ 64.580.116,45	\$ 76.259.605,10	\$ 79.506.656,04	\$ 76.753.756,48	\$ 74.757.792,16	\$ 83.119.477,29	\$ 74.281.062,58	\$ 67.375.362,23	\$ 73.640.633,10	\$ 62.066.543,41
Inversión Inicial												
Depreciación	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33
Utilidad Operativa	205.977.893	(102.222.253)	117.721.925	274.069.001	290.847.854	62.687.545	374.462.923	(11.425.633)	271.109.264	200.505.082	166.795.971	185.473.164
Impuestos	\$ 67.972.704,63	\$ -	\$ 38.848.235,11	\$ 90.442.770,36	\$ 95.979.791,89	\$ 20.686.889,95	\$ 123.572.764,70	\$ -	\$ 89.466.057,22	\$ 66.166.677,10	\$ 55.042.670,32	\$ 61.206.144,04
Utilidad Antes Tx	\$ 138.005.188,18	\$ (102.222.253,40)	\$ 78.873.689,46	\$ 183.626.230,73	\$ 194.868.062,32	\$ 42.000.655,35	\$ 250.890.158,64	\$ (11.425.632,74)	\$ 181.643.207,08	\$ 134.338.405,02	\$ 111.753.300,35	\$ 124.267.019,72
Intereses												
Utilidad Neta	\$ 138.005.188,18	\$ (102.222.253,40)	\$ 78.873.689,46	\$ 183.626.230,73	\$ 194.868.062,32	\$ 42.000.655,35	\$ 250.890.158,64	\$ (11.425.632,74)	\$ 181.643.207,08	\$ 134.338.405,02	\$ 111.753.300,35	\$ 124.267.019,72

	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46
Ventas	\$ 1.078.106.391,44	\$ 766.079.260,02	\$ 995.722.014,52	\$ 1.174.838.332,99	\$ 1.196.185.946,72	\$ 950.032.466,48	\$ 1.280.257.321,51	\$ 877.813.677,07	\$ 1.169.574.127,24	\$ 1.086.948.592,4
Costo Ventas	\$ 777.623.689,25	\$ 777.623.689,25	\$ 777.623.689,25	\$ 777.623.689,25	\$ 777.623.689,25	\$ 777.623.689,25	\$ 777.623.689,25	\$ 777.623.689,25	\$ 777.623.689,25	\$ 777.623.689,25
Utilidad Bruta	\$ 300.482.702,19	\$ (11.544.429,23)	\$ 218.098.325,27	\$ 397.214.643,74	\$ 418.562.257,47	\$ 172.408.777,23	\$ 502.633.632,26	\$ 100.189.987,82	\$ 391.950.437,99	\$ 309.324.903,2
Gastos Generales	\$ 55.644.900,41	\$ 71.725.355,35	\$ 67.034.160,88	\$ 79.157.470,10	\$ 82.527.908,97	\$ 79.670.399,22	\$ 77.598.588,26	\$ 86.278.017,42	\$ 77.103.742,96	\$ 69.935.625,9
Inversión Inicial										
Depreciación	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33	\$ 2.615.373,33
Utilidad Operativa	242.222.428	(85.885.158)	148.448.791	315.441.800	333.418.975	90.123.005	422.419.671	11.296.597	312.231.322	236.773.90
Impuestos	\$ 79.933.401,39	\$ -	\$ 48.988.101,05	\$ 104.095.794,10	\$ 110.028.261,80	\$ 29.740.591,54	\$ 139.398.491,32	\$ 3.727.877,03	\$ 103.036.336,16	\$ 78.135.388,2
Utilidad Antes Tx	\$ 162.289.027,06	\$ (85.885.157,92)	\$ 99.460.690,01	\$ 211.346.006,21	\$ 223.390.713,36	\$ 60.382.413,13	\$ 283.021.179,35	\$ 7.568.720,03	\$ 209.194.985,54	\$ 158.638.515,6
Intereses										
Utilidad Neta	\$ 162.289.027,06	\$ (85.885.157,92)	\$ 99.460.690,01	\$ 211.346.006,21	\$ 223.390.713,36	\$ 60.382.413,13	\$ 283.021.179,35	\$ 7.568.720,03	\$ 209.194.985,54	\$ 158.638.515,6

INDICADORES FINANCIEROS: VPN – TIR

Valor Presente Neto	\$ 332.307.248,00
TIR	9,5%