

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**PROYECTO LIDER**

**CREACION DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS**

**Juan David Arevalo Arevalo**

Tutor

**Luis Enrique Beltran**

**FACULTAD**

**CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.**

**2015**

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	11
1. CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACIÓN	14
2. DIAGNOSTICO DEL AREA DE TRABAJO	15
2.1 ANALISIS DOFA	16
2.2 FUERZAS DE PORTER	18
2.3 MODELO DE CANVAS DE LA EMPRESA	20
3. DELIMITACION DEL PROBLEMA	23
4. OBJETIVOS	25
4.1 OBJETIVOS GENERALES	25
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	25
5. METAS E INDICADORES	26
6. MARCO DE REFERENCIA	27
6.1 MARCO TEORICO	27
6.2 MARCO CONCEPTUAL	27
6.3 METODOLOGIA Y HERRAMIENTAS	29
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	29
8. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES – RESULTADOS	32
8.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING	32
8.1.1 ANALISIS DEL PRODUCTO	33

<b>8.1.2 ANALISIS DE PLAZA</b>	<b>33</b>
<b>8.1.3 ANALISIS DE PROMOCION</b>	<b>33</b>
<b>8.1.4 ANALISIS DE PRECIO</b>	<b>34</b>
<b>8.2 ANALISIS FINANCIERO</b>	<b>35</b>
<b>8.2.1 FLUJO DE CAJA</b>	<b>35</b>
<b>8.2.2 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>36</b>
<b>8.3 ANALISIS DE INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>	<b>37</b>
<b>8.3.1 VENTAS</b>	<b>37</b>
<b>8.3.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>	<b>39</b>
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>42</b>
<b>10. RECOMENDACIONES</b>	<b>44</b>
<b>11. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>45</b>
<b>12. ANEXOS</b>	<b>46</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Distribuidora de alimentos Juan David Arévalo es una compañía que nace el 24 de Junio del año 2014 para lograr satisfacer las necesidades de la industria de alimentos, se encarga de la compra, venta y entrega de productos alimenticios de la más alta calidad que cumplen con todos los estándares de calidad y exigidos por la ley. La empresa se encarga adicionalmente a la venta de la logística de entrega de todos nuestros productos cumpliendo con todos los protocolos de transporte y manipulación de alimentos exigidos por los entes de control tales como el Invima, Ministerio de Protección Social y la secretaria de Salud.

En el área de comercialización y distribución de alimentos en Colombia más que un problema de escasez o de inestabilidad en precios como en muchos otros países existe más un problema cultural en muchas personas y muchas organizaciones con respecto a la responsabilidad y el cumplimiento de todas las cláusulas de contratación escrita o verbal con los clientes y proveedores. En el sector de los alimentos es fundamental el cumplimiento de esto debido a que muchos alimentos son perecederos, requieren refrigeración o tienen diferentes exigencias. Por la naturaleza de nuestros clientes los cuales trabajan con entidades privadas (colegios, casinos) y entidades públicas (cárceles, hospitales, estaciones de policía) las exigencias por parte de la empresa son muy altas debido a que tienen todo el tiempo rutinas y operativos de control de calidad de productos y servicios por parte de los entes de control.

La fuente de ingreso es la venta de los productos alimenticios a nuestros clientes, y para realizar estas ventas debemos realizar una inversión entre 150 y 200 millones de pesos mensuales, capital que se requiere para la compra, venta y distribución.

Se utilizó un sistema de marketing mix dentro de la empresa y unos análisis de porter, DOFA y el modelo de canvas para analizar la organización internamente y

su entorno. De acuerdo a estos análisis buscar desarrollar estrategias que permitan llegar a los clientes existentes y nuevos. Logrando fidelizarlos con el cumplimiento de todo lo pactado en las negociaciones y órdenes de compra recibidas por parte de nuestros clientes en cuanto a calidad, cantidades, tiempo y lugares de entrega.

Dentro de las funciones y responsabilidades del gerente se encuentran: Encargarse del área comercial, del área de marketing, supervisión del área financiera, negociación de precios y productos con proveedores y clientes, subcontratación del transporte y la subcontratación del personal de cargue y descargue. Dentro de las metas esperadas alcanzar al iniciar esta empresa se establecieron: Lograr ventas superiores a los 100 millones de pesos mensuales, realizar 2 entregas al mes como máximo por cada estructura carcelaria, lograr que el margen de devoluciones sea menor al 1 % en cada una de las entregas o eliminarlo por completo, construir bases de datos solidas que permitan analizar la conducta de consumo mensual de los clientes para programación aproximada de ventas, lograr posicionamiento como proveedor de los clientes actuales y aumentar rentabilidad de la empresa del 5 % (actual) a un 8 %. Cabe resaltar que todas las metas se alcanzaron es especial las ventas con un valor cercano a los 650 millones de pesos y una rentabilidad por encima del 8,3%.

Las estrategias de marketing utilizadas con respecto a plaza, producto, precio y promoción permiten mirar el entorno de la organización y tomar correctas decisiones para mantener los clientes existentes.

Se concluye que La TIR en todos los periodos es positiva mostrando una rentabilidad del negocio positiva y considerable para estar en una etapa de desarrollo nuestra distribuidora. Las proyecciones y los análisis financieros realizados para la empresa muestran que la distribuidora ha sido exitosa dando utilidades significativas, generando valor para su propietario en cada uno de los periodos, con márgenes netos de utilidad mayores al 8,3 %.

Se aceptan algunas recomendaciones con respecto al futuro de la organización tales como mantener los sistemas de control financieros y de calidad que se han llevado hasta el momento, sin embargo evaluar y medir si los indicadores están satisfaciendo las expectativas, o si continúan siendo bajos y se busca aumentar la rentabilidad de la organización. Aprovechando los movimientos financieros de la organización y siendo capital propio, se recomienda buscar apalancamiento en los diferentes establecimientos bancarios para buscar una expansión de la organización con miras a penetración en el mercado de nuevos clientes o una ampliación de puntos de entrega y distribución con los clientes existentes.

**PROYECTO LIDER**  
**CREACION DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS**

**1. CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACIÓN**

La empresa Distribuidora de alimentos Juan David Arévalo es una compañía que nace el 24 de Junio del año 2014 para lograr satisfacer las necesidades de la industria de alimentos ya existente y consolidada en nuestra sociedad pero con ciertas falencias que no permiten que esta industria se desarrolle aún más. La Distribuidora se encarga de la compra, venta y entrega de productos alimenticios de la más alta calidad que cumplen con todos los estándares de calidad y exigidos por la ley. La empresa se encarga adicionalmente a la venta de la logística de entrega de todos nuestros productos cumpliendo con todos los protocolos de transporte y manipulación de alimentos exigidos por los entes de control tales como el Invima, Ministerio de Protección Social y la secretaria de Salud. Se cumplen con factores relevantes dentro de la industria de alimentos tales como:

- Parámetros de rotulación para alimentos envasados y materias primas de alimentos destinadas al consumo humano (resolución 5109 del 2005).
- Certificaciones de calidad y/o análisis microbiológicos de los alimentos por parte de los productores.
- Vehículos con total asepsia.
- Documentación reglamentaria para los vehículos (Conceptos sanitarios, carné de manipulación de alimentos del conductor, SOAT vigente, revisión técnico mecánica y licencia de conducción vigente).
- Documentación reglamentaria del personal (certificado de afiliación a EPS, certificado de afiliación ARL y carné de manipulación de alimentos vigente)

- Dotación del personal para transporte, cargue y descargue (bata limpia, cofia y tapabocas).
- Al tratarse de distribución de alimentos es fundamental el cumplimiento de la fecha y hora establecida de entrega de los productos, fuerte de nuestra empresa que cuenta con una logística que funciona de manera correcta.

## **2. DIAGNOSTICO DEL AREA DE TRABAJO**

Por tratarse de un proyecto de emprendimiento no se puede limitar el diagnóstico a un área particular dentro del funcionamiento de la organización, pues se debe realizar un diagnóstico general de la situación en la cual se encuentra la empresa en las diferentes áreas. La empresa cuenta con un gerente general (Juan David Arévalo Arévalo) encargado de supervisar y controlar el correcto funcionamiento de toda la empresa. Se cuenta con un contador encargado del área financiera y tributaria de la organización. El gerente es el encargado de todas las funciones comerciales necesarias para el funcionamiento. Se encarga de la compra, venta y negociación de todos los precios y productos demandados por los clientes existentes y potenciales en el mercado. Es el encargado de cerrar los negocios y ventas que se van presentando y la renegociación de precios con los proveedores y clientes existentes. La empresa en este momento subcontrata el transporte a terceros sin embargo hace presencia en el momento de cargue y descargue para verificar que tanto las cantidades como los productos es la indicada en las órdenes de compra. La empresa cuenta con un contador titulado encargado de todas las funciones de control, manejo de recursos, sistemas de apalancamiento, cobros de facturación y desempeña también todas las actividades correspondientes a tributación. La empresa distribuidora de alimentos cuenta dos clientes existentes los cuales son suficientes para el funcionamiento de la empresa por los grandes volúmenes de compra. Debido a limitaciones por recursos económicos la empresa se mantiene en este momento satisfecha con ellos y cuenta con estabilidad en el mercado. Sin embargo se ha realizado un análisis de clientes potenciales en los

canales institucionales y se cuenta con un listado de los mismos, que se pueden comenzar a explotar en el momento que se considere pertinente.

La empresa ha presentado en este momento dificultades con respecto al cumplimiento por parte de los proveedores con respecto a las cantidades demandadas y principalmente con el transporte de los productos.

## **2.1 ANALISIS DOFA**

El análisis DOFA es una herramienta que permite una evaluación de cómo se encuentra la empresa al interior de la misma y con respecto al mercado y su competencia. Permite de manera ordenada y lógica realizar el diagnóstico para comprender los problemas que se están presentando para plantear una serie de soluciones, buscando tomar decisiones correctas que permitan el funcionamiento y crecimiento de la empresa.

### **Debilidades**

- La empresa está comenzando y no se ha consolidado dentro del mercado de alimentos en los canales institucionales.
- No se cuenta con bodegas de almacenamiento de alimentos.
- No se tienen camiones propios para la distribución de alimentos.
- Baja cultura de seguridad laboral en el personal subcontratado.
- No tiene fuerte posicionamiento a nivel regional.
- No se cuenta con la confianza suficiente de los proveedores y clientes, debido a que es una empresa nueva y con poco reconocimiento.
- La dependencia absoluta de los proveedores debido a una falta de integración vertical con ellos.
- La baja cultura en seguridad industrial y salud ocupacional por parte de los proveedores que puede terminar afectando de manera indirecta a la empresa.

- Los tiempos de crédito otorgados a nuestros clientes son muy largos, debido a los grandes volúmenes de venta.

#### Oportunidades

- Fortalecimiento de la empresa con los clientes.
- De acuerdo al funcionamiento y cumplimiento de la empresa con nuestros clientes existe posibilidad de crecimientos en otras ciudades del país.
- Diversificación de productos y marcas.
- Acceso a nichos de mercados diferentes a los clientes existentes (clientes dedicados al canal institucional).
- Posibilidad de alianzas estratégicas con nuestros proveedores buscando sistemas de negociación que permitan aumentar la rentabilidad.
- Implementación de una cultura dentro de los proveedores y clientes acerca de seguridad industrial y salud ocupacional.
- Negociaciones con nuestros proveedores para lograr tiempo de créditos mayores en nuestras compras, para buscar equilibrar con el tiempo de crédito otorgado a nuestros clientes.

#### Fortalezas

- Buena relación entre la empresa y el personal subcontratado para cargue y descargue de los camiones de distribución.
- Buena relación entre la distribuidora y la empresa subcontratada para el transporte de los alimentos.
- Cumplimiento total con los clientes de acuerdo al tiempo y lugar de entrega pactados en las órdenes de compra.
- Precios competitivos de nuestros productos en el mercado regional obtenidos gracias a un sistema de pago por anticipado y compra de grandes cantidades.
- Cumplimiento de todos los parámetros exigidos en calidad y por la ley con respecto a rotulación de alimentos.

- El pago de los proveedores se realiza de manera adecuada en los tiempos pactados.
- Disponibilidad para cumplir con entregas extraordinarias.
- Se puede realizar el cambio de los productos con los cuales no se encuentre satisfecho el cliente si es por motivos de calidad o errores de rotulación.

#### Amenazas

- Cambios culturales dentro de la organización de nuestros clientes que alteren los niveles de la demanda.
- Posibilidad de inconvenientes que pongan en peligro la continuidad de relaciones laborales entre nuestros clientes y la empresa.
- Grandes superficies y distribuidores que puedan ofrecer en determinado momento mejores precios.
- Al tener en este momento solo dos clientes existe la posibilidad de que en algún momento la empresa por algún inconveniente se quede sin clientes.

La empresa en estos momentos se encuentra en un entorno altamente competitivo debido a la gran cantidad de empresas existentes en esta industria, la diversificación de productos existentes. Sin embargo en el análisis que se hace se muestra también una gran cantidad de oportunidades para el crecimiento y desarrollo de la empresa, lo cual impulsa a seguir consolidando la empresa en este mercado. Se conocen las amenazas existentes en el entorno de la empresa pero gracias a las fortalezas de la empresa se pueden hacer frente de manera correcta a las amenazas.

## **2.2 FUERZAS DE PORTER**

El análisis de las fuerzas de Porter es un modelo elaborado de gestión que permite analizar una industria o el sector en el que se encuentra a través de lo que se conoce como fuerzas que influyen directamente en la empresa. Esto nos

permite conocer el grado de competencia que existe en una industria haciendo un análisis externo que permita analizar la situación y formular estrategias destinadas al aprovechamiento de oportunidades que se van presentando y buscar la mejor manera de afrontar las amenazas constantes y cambiantes del mercado. Las fuerzas de Porter son:

A. Poder de negociación de los compradores o clientes

El poder de negociación de los clientes no es relativo pues dentro de la industria de alimentos existe una gran cantidad de clientes para todos los productos que nuestra empresa ofrece, sin embargo también existe una gran cantidad de proveedores de alimentos lo cual mantiene una capacidad de negociación alta para nuestros clientes en cuanto a precios y productos.

B. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

En Colombia existe poder por parte de los proveedores en ciertos alimentos pues existe cierto grado de concentración que permite que tengan cierto poder sobre el mercado en los lácteos y granos. Sin embargo es una capacidad de negociación alta en cuanto a una cantidad de productos indiferenciados, que pueden ser analizados y sustituidos por negociaciones alcanzadas en cuanto a cumplimiento y precio.

C. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza en el mercado de alimentos es muy alta pues existe una gran cantidad de empresas dedicadas a la comercialización y distribución de alimentos. “En el país existen cerca de 200.000 tiendas, 26.000 panaderías, 15.000 puntos de venta de supermercados (aquí se incluyen tanto grandes superficies, como mini mercados o superetes), 55.000 restaurantes, 24.000 kioscos y cajoneros, 112.000 cafeterías, 3.200 hoteles”<sup>1</sup>.

D. Amenaza de productos sustitutos

---

<sup>1</sup> <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion4-2/opinion/la-distribucion-de-productos-alimenticios-en-colombia.htm#sthash.X3NqEBXg.dpuf>

En cuanto a esta amenaza podríamos decir que es alta pues existe propensión por parte del comprador a sustituir los productos, existe disponibilidad de sustitutos cercanos. Sin embargo en Colombia existe un problema cuando de rotulación de los alimentos se trata pues muchos productos no cumplen con alguno de los puntos del decreto, por el tipo de clientes con el que la empresa cuenta (institucional privado y público) se deben manejar productos que cuente con todo lo exigido y a precios bajos.

#### E. Rivalidad entre los competidores

La gran rivalidad y competencia que existe en el sector hace que la rentabilidad de este sector económico no sea tan alto como otros sin embargo por la inversión de capital y la economía de escala que maneja la empresa se puede lograr que sea competitiva y rentable.

La atractividad de esta industria no es muy alta pues existe una serie de factores tales como el poder de negociación de los proveedores, también la amenaza de nuevos competidores pues por ser una industria dedicada a suplir la necesidad básica de los seres humanos de alimentarse existe una entrada constante de competidores a este sector. A pesar de que la industria cuenta con un nivel de competencia muy alto, los clientes potenciales existentes también son abundantes permitiendo abrir mercados constantemente, según las estrategias planteadas por la empresa de penetración de mercado y establecimiento de los nichos.

### **2.3 MODELO DE CANVAS DE LA EMPRESA**

El modelo de canvas permite plasmar un modelo de negocio de manera lógica permitiendo establecer como la organización genera y entrega valor para todo su entorno.

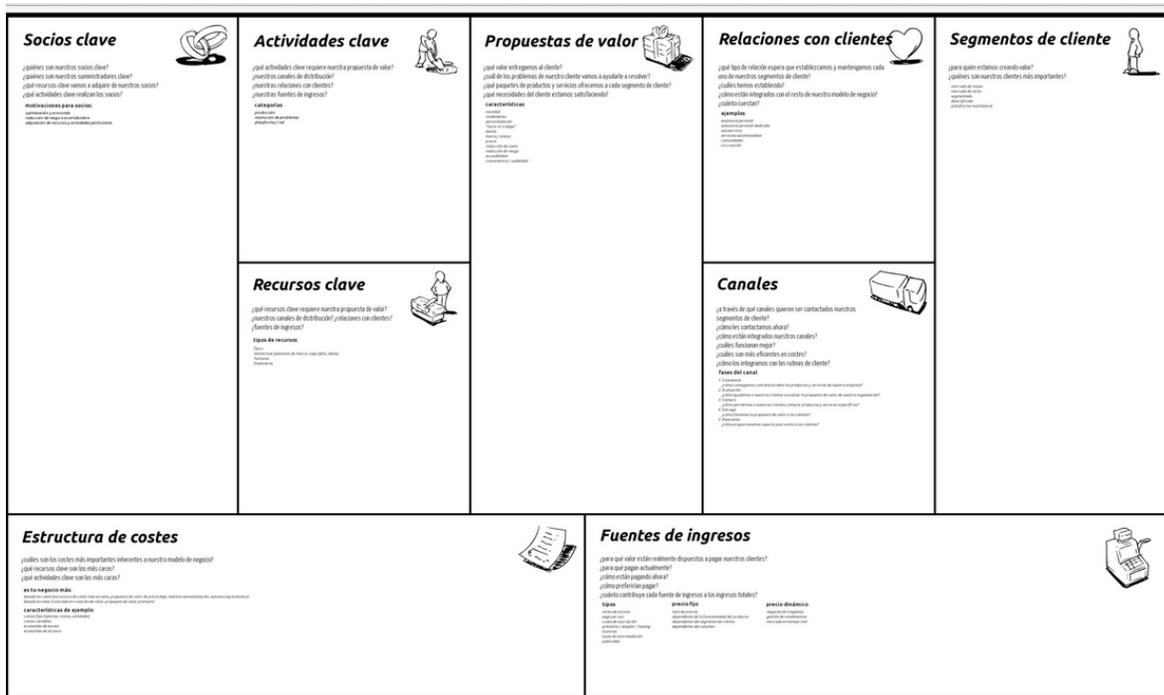


Imagen 1.2 MODELO DE CANVAS

- Segmentos de clientes: Contamos con clientes que manejan instituciones privadas y públicas como hospitales, cárceles, estaciones de policía y demás en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá que exigen productos de alta calidad y que cumplan con rotulación.
- Propuestas de valor: La empresa gracias al pago de contado de los productos que comercializa logra obtener productos de muy buena calidad a precios competitivos que le podemos ofrecer a nuestros clientes. Un punto muy fuerte en nuestra propuesta de valor es el cumplimiento en las entregas y todas las exigencias realizadas por los clientes en cuanto a puntualidad de entrega, rotulación, cantidades y productos exactos, camiones y personal adecuados.
- Canales: Se mantiene contacto directo con los clientes desde el momento de la negociación y compra hasta el momento de la entrega en los diferentes puntos acordados.

<sup>2</sup> <http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/10/modelo-canvas.jpg>

- Relación con el cliente: Se mantiene una relación directa y constante con el cliente supervisando el grado de satisfacción con los productos, rendimiento de los alimentos, estado de los mismo y calidad del servicio.
- Fuentes de ingreso: La empresa logró un apalancamiento a través de un préstamo hipotecario con respaldo de una propiedad que pertenece al gerente para comenzar su funcionamiento. Además de esto la empresa tiene niveles de ventas muy altos que le permiten seguir funcionando.
- Recursos claves: La empresa cuenta con un brazo financiero fuerte y capacidad de pago anticipado que le da mejores precios que a otras empresas, cuenta con sociedades con empresas de transporte que permiten cumplimiento adecuado de todas las entregas. Maneja muy buenas relaciones con el personal subcontratado de cargue y descargue.
- Actividades claves: La empresa tiene que llevar a cabo negociaciones que sean fructíferas con los proveedores y clientes buscando disminuir costos y aumentar los beneficios. Programar con tiempo compras y cargue de camiones de distribución para poder cumplir adecuadamente con las entregas.
- Estructura de costos:

Área comercial 75%

Área financiera 2%

Área de recursos humanos 5 %

Subcontratación transporte y cargues 18%

- Socios Claves: La empresa cuenta con alianzas con cada uno de sus proveedores, relaciones que con el paso del tiempo se han fortalecido gracias al cumplimiento por cada una de las partes. Maneja también una negociación y relaciones laborales fuertes con la empresa de transporte lo que permite garantizar un cumplimiento en la entrega.

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Encargado del área comercial
- Encargado del área de marketing
- Supervisión del área financiera.
- Negociación de precios y productos con proveedores y clientes.
- Subcontratación del transporte
- Subcontratación del personal de cargue y descargue

### **3. DELIMITACION DEL PROBLEMA**

En el área de comercialización y distribución de alimentos en Colombia más que un problema de escasez o de inestabilidad en precios como en muchos otros países existe más un problema cultural en muchas personas y muchas organizaciones con respecto a la responsabilidad y el cumplimiento de todas las cláusulas de contratación escrita o verbal con los clientes y proveedores. En el sector de los alimentos es fundamental el cumplimiento de esto debido a que muchos alimentos son perecederos, requieren refrigeración o tienen diferentes exigencias. Por la naturaleza de nuestros clientes los cuales trabajan con entidades privadas (colegios, casinos) y entidades públicas (cárceles, hospitales, estaciones de policía) las exigencias por parte de la empresa son muy altas debido a que tienen todo el tiempo rutinas y operativos de control de calidad de productos y servicios por parte de los entes de control. Dentro de las exigencias y problemas que se presentan en este sector industrial está el incumplimiento de algunos de los siguientes factores:

- Parámetros de rotulación para alimentos envasados y materias primas de alimentos destinadas al consumo humano (resolución 5109 del 2005). Se debe regir al pie de la norma, debido a que en los alimentos factores como

signos de puntuación o problemas de impresión y pequeños detalles hacen que el producto alimenticio sea rechazado para el consumo humano.

- Certificaciones de calidad y/o análisis microbiológicos de los alimentos por parte de los productores. Todos los alimentos deben contar con las fichas técnicas de calidad donde se especifican los mínimos y máximos de cada uno de los componentes de los alimentos.
- Vehículos con total asepsia. Procesos de verificación de la limpieza de los vehículos en pisos, paredes, techo y ausencia total de olores extraños.
- Documentación reglamentaria para los vehículos (Conceptos sanitarios, carné de manipulación de alimentos del conductor, SOAT vigente, revisión técnico mecánica y licencia de conducción vigente).
- Documentación reglamentaria del personal (certificado de afiliación a EPS, certificado de afiliación ARL y carné de manipulación de alimentos vigente)
- Dotación del personal para transporte, cargue y descargue (bata limpia, cofia y tapabocas).
- Cumplimiento por parte de la empresa en el total exacto de las cantidades y los productos que se han pactado en la orden de compra.
- Al tratarse de distribución de alimentos es fundamental el cumplimiento de la fecha y hora establecida de entrega de los productos, fuerte de nuestra empresa que cuenta con una logística que funciona de manera correcta.
- Señalización de cada uno de los productos para los puntos de entrega y las estructuras internas en cada uno de los puntos.
- La entrega debe realizarse en el lugar, la fecha y hora pactada exactamente.

De acuerdo a todos estos puntos en los cuales las empresas de distribución de alimentos han venido fallando con los diferentes clientes no podemos escoger una sola y excluir a las demás pues en los alimentos es fundamental el cumplimiento total de los requerimientos. Dentro de los mayores problemas esta la rotulación de los alimentos y el incumplimiento con las fechas y horas de entrega. En el momento en que la empresa comienza a marchar se presentan varios problemas

en cuanto a la rotulación de los productos pues cada vez se fueron haciendo más estrictos los clientes con las exigencias. ¿Cómo lograr solucionar los problemas de rotulación para todos los productos (40) en todos los pedidos y lograr llevarlos a su lugar de entrega en las fechas y horas pactadas?

La empresa cuenta con un tiempo estimado de dos meses para la consecución de todas las fichas técnicas de los productos, análisis de cumplimiento de rotulación de los productos y la estandarización de las compras, buscando obtener siempre productos que cumplan con todos los requerimientos legales y del cliente logrando pasar este inconveniente que muchas empresas descuidan y cada vez es más importante en esta industria. Por otro lado para lograr cumplir con las fechas pactadas y lugares de entrega la empresa logra comprar con anticipación los productos y realiza el cargue de los camiones desde el día anterior para lograr el cumplimiento absoluto de los requerimientos.

En el primer mes de trabajo la empresa realizo una inversión en cuanto a la compra de estibas para los camiones, la expedición de los certificados de todo el personal de manipulación de alimentos y en la dotación exigida para el personal.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVOS GENERALES**

- Elaborar un plan de negocios para una empresa distribuidora de Alimentos en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar una investigación de mercados con la finalidad de identificar las necesidades de los clientes potenciales y las oportunidades del sector de alimentos.
- Desarrollar la herramienta Marketing Mix para diseñar una estrategia de posicionamiento del negocio.

- Realizar diagnostico estratégico DOFA.
- Hacer un estudio de atractividad de la industria a través de un análisis de fuerzas del mercado o fuerzas de Porter.
- Realizar un análisis con proyecciones financieras que permita determinar el monto inicial de inversión y los factores financieros de éxito, que definen la rentabilidad y factibilidad de crecimiento y expansión del proyecto.

## 5. METAS E INDICADORES

Dentro de las metas propuestas están las siguientes:

- Lograr ventas superiores a los 100 millones de pesos mensuales.
- Realizar 2 entregas al mes como máximo por cada estructura carcelaria.
- Lograr que el margen de devoluciones sea menor al 1 % en cada una de las entregas o eliminarlo por completo.
- Construir bases de datos solidas que permitan analizar la conducta de consumo mensual de los clientes para programación aproximada de ventas
- Lograr posicionamiento como proveedor de los clientes actuales
- Aumentar rentabilidad de la empresa del 5 % (actual) a un 8 %

### INDICADORES

Devolución de productos =  $(\text{Productos devueltos}/\text{productos totales}) * 100$

Devolución de camiones de entrega =  $(\text{Camiones devueltos por mes} / \text{Camiones totales por mes}) * 100$

Rentabilidad =  $(\text{utilidad neta}/\text{ventas}) * 100$

Margen costo del transporte =  $(\text{costo transporte}/\text{costo total}) * 100$

Cumplimiento de entregas =  $(\text{entregas a tiempo}/\text{entregas totales}) * 100$

## **6. MARCO DE REFERENCIA**

### **6.1 MARCO TEORICO**

La teoría ha demostrado que en Colombia hay una serie de problemas en la logística de las empresas debido a los puntos que anteriormente hemos venido resaltando tales como la falta de planeación, inexactitud de los inventarios, problemas con el almacenamiento, incumplimiento en las entregas por parte de los transportadores, él envió de mercancías a otros destinos y manejo inexacto de productos y cantidades.

En cuanto al problema existente de rotulación de los alimentos es uno de los puntos más delicados y supervisados por los entes de control como Invita, Ministerio de protección social y la secretaria de salud.<sup>3</sup>

### **6.2 MARCO CONCEPTUAL**

#### Análisis DOFA

El análisis dofa es una herramienta de análisis utilizada para realizar una evaluación de los datos de una empresa de manera ordenada y lógica. Nos permite realizar un análisis interno (Debilidades y fortalezas) mostrando como se encuentra la empresa, con que se cuenta y tomando decisiones para poder mejorar los puntos en los que la empresa es débil y como potencializar y sacar mayor provecho a las fortalezas de la organización. También permite realiza un análisis externo, de cómo se encuentra la empresa con respecto a la competencia y la industria (Oportunidades y amenazas) donde se encaminan las decisiones a buscar explotar al máximo las oportunidades de negocio, crecimiento y optimización de la empresa y de la misma manera analizar las amenazas de un

---

3

**[http://huila.gov.co/documentos/2012/Salud/Nutricion\\_Ok/ESTILOS%20DE%20VIDA%20SALUDABLE/MANUALES%20ROTULADO%20NUTRICIONAL/GUIA%20CONSUMIDOR/GUIACONSUMIDOR.pdf](http://huila.gov.co/documentos/2012/Salud/Nutricion_Ok/ESTILOS%20DE%20VIDA%20SALUDABLE/MANUALES%20ROTULADO%20NUTRICIONAL/GUIA%20CONSUMIDOR/GUIACONSUMIDOR.pdf)**

entorno y una industria que varía cada día y buscar la manera más correcta de afrontar las amenazas y minimizarlas.

**Debilidades:** son los puntos de quiebre que se presentan en la organización, ya sean falencias económicas u organizacionales que no permiten que la empresa tenga un buen posicionamiento y dándole ventaja a su competencia.

**Oportunidades:** Las oportunidades son los factores externos que repercuten en la organización, son los puntos potenciales para mejorar o crecer una organización tales como la posibilidad de crecimiento, eliminación de barreras en un mercado, necesidades insatisfechas que se pueden cubrir, todo lo que la empresa puede llegar a aprovechar para optimizar su funcionamiento.

**Fortalezas:** Estas son las capacidades o los recursos internos donde la empresa se destaca y utiliza para obtener ventajas competitivas en un mercado. Mejores precios por economías de escalas, las patentes de algunos productos, una fuerza de ventas arrolladora, canales de distribución eficientes, posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

**Amenazas:** Estas amenazas se refieren a los cambios del entorno donde el mercado puede fluctuar y perjudicar el desempeño o la rentabilidad de la empresa. Son factores que afectan e impactan de manera negativa en la empresa ya sean por cambios en la conducta de consumo, aparición de barreras en el mercado, impuestos, regulaciones políticas y demás.

### Las Fuerzas de Porter

El análisis de las fuerzas de Porter es un modelo elaborado de gestión que permite analizar una industria o el sector en el que se encuentra a través de lo que se conoce como fuerzas que influyen directamente en la empresa. Esto nos permite conocer el grado de competencia que existe en una industria haciendo un análisis externo que permita analizar la situación y formular estrategias destinadas al aprovechamiento de oportunidades que se van presentando y

buscar la mejor manera de afrontar las amenazas constantes y cambiantes del mercado.

### Modelo de Canvas

El modelo de canvas permite plasmar un modelo de negocio de manera lógica permitiendo establecer como la organización genera y entrega valor para todo su entorno.

## **6.3 METODOLOGIA Y HERRAMIENTAS**

Dentro de la metodología o herramientas utilizadas esta una gran cantidad de material teórico acerca de la distribución de alimentos, el mercado actual y el entorno económico de esta industria y a través del análisis del mercado a través de la experiencia del trabajo ( conocimiento empírico) donde se han descubierto falencias en los competidores que ayudan a reforzar la empresa.

## **7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

### JULIO DEL 2014

- I. Análisis de requerimientos de los clientes con respecto a los productos y cantidades.
- II. Análisis de rotulación de los alimentos.
- III. Aprobación de los productos a comercializar.
- IV. Compra de los productos solicitados por el cliente.
- V. Cargue en los camiones y Manejo logístico para coordinar las entregas.
- VI. Día 03 de Julio realizar entrega de Alimentos en la Cárcel La Picota.
- VII. Día 17 de Julio realizar entrega de alimentos en la Cárcel La Picota.

### AGOSTO DEL 2014

- I. Análisis de rotulación de los alimentos.

- II. Compra de los productos solicitados por el cliente.
- III. Cargue en los camiones y Manejo logístico para coordinar las entregas.
- IV. Día 01 de Agosto realizar entrega de Alimentos en la Cárcel La Picota.
- V. Día 04 de Agosto realizar entrega de Alimentos en las cárceles de Boyacá (Combita, Duitama, Santa Rosa y Sogamoso).
- VI. Día 22 de Agosto realizar entrega de alimentos en la Cárcel La Picota.

#### SEPTIEMBRE DEL 2014

- I. Análisis de rotulación de los alimentos.
- II. Compra de los productos solicitados por el cliente.
- III. Cargue en los camiones y Manejo logístico para coordinar las entregas.
- IV. Día 01 de Septiembre realizar entrega de Alimentos en la Cárcel La Picota.
- V. Día 02 de Septiembre realizar entrega de Alimentos en las cárceles de Boyacá (Combita, Duitama, Santa Rosa y Sogamoso).
- VI. Día 17 de Septiembre realizar entrega de alimentos en la Cárcel La Picota.
- VII. Día 25 de Septiembre realizar entrega de alimentos en cárceles de Boyacá (Barnes y Tunja).

#### OCTUBRE DEL 2014

- I. Análisis de rotulación de los alimentos.
- II. Compra de los productos solicitados por el cliente.
- III. Cargue en los camiones y Manejo logístico para coordinar las entregas.

- IV. Día 02 de Octubre realizar entrega de Alimentos en la Cárcel La Picota.
- V. Día 02 de Octubre realizar entrega de Alimentos en las cárceles de Boyacá (Combita, Duitama, Santa Rosa y Sogamoso).
- VI. Día 16 de Octubre realizar entrega de alimentos en la Cárcel La Picota.
- VII. Día 23 de Septiembre realizar entrega de alimentos en cárceles de Boyacá (Barnes y Tunja).

#### NOVIEMBRE DEL 2014

- I. Análisis de rotulación de los alimentos.
- II. Compra de los productos solicitados por el cliente.
- III. Cargue en los camiones y Manejo logístico para coordinar las entregas.
- IV. Día 04 de Noviembre realizar entrega de Alimentos en la Cárcel La Picota.
- V. Día 05 de Noviembre realizar entrega de Alimentos en las cárceles de Boyacá (Combita, Duitama, Santa Rosa y Sogamoso).
- VI. Día 19 de Noviembre realizar entrega de alimentos en la Cárcel La Picota.
- VII. Día 21 de Noviembre realizar entrega de alimentos en cárceles de Boyacá (Barne y Tunja).

#### DICIEMBRE DEL 2014

- I. Análisis de rotulación de los alimentos.
- II. Compra de los productos solicitados por el cliente.
- III. Cargue en los camiones y Manejo logístico para coordinar las entregas.
- IV. Por las condiciones del mes de Diciembre, sus festivos y fechas especiales se entran a negociar las fechas de entrega según el cliente considere necesario.

Realizar entrega de Alimentos en la Cárcel La Picota.

Realizar entrega de Alimentos en las cárceles de Boyacá (Combita, Duitama, Santa Rosa y Sogamoso). Realizar entrega de alimentos en la Cárcel La Picota.

Realizar entrega de alimentos en cárceles de Boyacá (Barne y Tunja).

## **8. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES – RESULTADOS**

### **8.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

El uso de Las diferentes herramientas de estudio de marketing nos permitió conocer realmente la situación de una empresa y sus productos con respecto al mercado, ayudando a desarrollar una serie de estrategias de posicionamiento de los productos en el mercado. El análisis de las 4 P del mercado se realizó en un estudio general de la situación de la empresa para analizar el producto, precio la plaza y promoción. La definición de cada uno de estos aspectos es la siguiente:

- **Producto:** Es el análisis completo del mercado potencial de los productos que ofrece la empresa y la competencia existente en el mercado.
- **Precio:** Es el valor final establecido para los diferentes productos, dirigido a los compradores.
- **Plaza:** Es un análisis que se realiza para establecer que canales de distribución se van a utilizar para hacer llegar los productos hasta nuestros clientes finales.
- **Promoción:** Es la estrategia utilizada por la empresa para lograr dar a conocer nuestros productos en el mercado buscando persuadir a los clientes potenciales.

### **8.1.1 ANALISIS DEL PRODUCTO**

Cuando comenzamos a realizar un análisis de los productos existentes en nuestra empresa, pudimos encontrar que por tratarse de alimentos de consumo masivo (varios de ellos incluidos dentro de la canasta familiar), la competencia es bastante alta, pues existe una cantidad de marcas, presentaciones y calidades en el mercado de alimentos. Sin embargo se buscó como resaltar nuestros productos con respecto a los demás, haciendo un control riguroso de las exigencias por parte de las entidades encargadas del manejo de los alimentos y cumpliendo con todos los requisitos.

En el análisis del producto es fundamental no solo parámetros de ley como rotulación, empaque y conservación, si no factores de interés público como niveles de rendimiento de los alimentos, pureza y calidad.

### **8.1.2 ANALISIS DE PLAZA**

Los canales de distribución que representan el mayor volumen de ventas de alimentos en Colombia es la venta en las grandes plataformas, tiendas tradicionales minoristas de comestibles, una serie de mercados independientes y supermercados. Por el mercado objetivo y los productos ofrecidos no se va a hacer uso de los canales de venta tradicionales, sino un sistema de negociación de entrega directa al cliente, en los diferentes puntos acordados, haciendo uso como lugares de almacenamiento una serie de bodegas que cumplen con todas las exigencias de sanidad. Lo anterior debido a que no se busca realizar un marketing general en este momento, si no fortalecer los clientes existentes satisfaciendo todas sus necesidades.

### **8.1.3 ANALISIS DE PROMOCION**

En cuanto a los sistemas de promoción utilizados por la empresa no podemos aferrarnos a un sistema de marketing tradicional, donde se ejecutan unos planes de acción para cada una de las etapas de la empresa (introducción, crecimiento y

madurez). Por tratarse de un marketing con respecto a un mercado muy particular de empresas privadas encargadas de sistemas de alimentación y consumidores masivos se utilizaron una serie de recursos diferentes para lograr dar a conocer la empresa y posicionarse.

No se realiza una campaña de expectativa de productos y demás, puesto que buscamos fue persuadir a los clientes con los cuales ya habíamos tenido contacto a través de los sistemas de licitación en calidad y precios de productos. La promoción que se realizó fue el contacto directo con el cliente y presentación de cada una de las características de los productos presentados en la licitación. Además de esta presentación física del producto y sus diferentes presentaciones se realizó una serie de pruebas de calidad, rendimiento y sabor en los laboratorios de pruebas de alimentos de nuestros clientes. A través del tiempo la empresa se fue fortaleciendo como proveedor de la empresa y logrando a través de otras licitaciones y recomendaciones verbales obtener nuevos clientes.

#### **8.1.4 ANALISIS DE PRECIO**

Para la determinación de los precios de los diferentes productos se tuvo en cuenta el costo de los alimentos en cada una de las negociaciones y ordenes de cotización y compra respectivamente, debido a que los precios de los alimentos tienen una fluctuación constante por diferentes factores tales como la situación climática del país, costos de transporte, escasez, temporadas especiales, variación del dólar y normatividad legal en asuntos de importación y exportación. Con respecto a los precios de compra se establecían unos márgenes de utilidad esperados (independientes a todos los costos y gastos operacionales), y ese margen se sumaba a los precios de compra de los productos. Se establecía un precio con nuestros proveedores para pago de contado y por volúmenes logrando buenos precios, permitiendo a la empresa alcanzar un margen de utilidad neto positivo.

Adicional al establecimiento de una utilidad neta esperada se realizaba un análisis de comparación de precios de los productos competidores que circulaban en el

mercado en el cual se movía la empresa, para determinar cuál era el precio promedio en el mercado y buscar la forma de establecer el precio máximo de cada uno de nuestros productos, sin que nos afectara el proceso de licitación constante con nuestros clientes.

## 8.2 ANALISIS FINANCIERO

### 8.2.1 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja reporta las variaciones de ingresos y egresos de capital a la organización en un periodo de tiempo definido. El flujo de caja es una herramienta útil que permite analizar y evaluar la liquidez y el presupuesto disponible de la compañía. Permite también analizar la viabilidad de proyectos de inversión.

FLUJO DE CAJA				
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
<b>INGRESOS</b>				
VENTAS	\$ 158.643.125	\$ 170.296.760	\$ 168.169.985	\$ 148.342.805
SALDO ANTERIOR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 158.643.125</b>	<b>\$ 170.296.760</b>	<b>\$ 168.169.985</b>	<b>\$ 148.342.805</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>				
COSTOS VENTAS	\$ 136.036.480	\$ 146.795.807	\$ 143.112.657	\$ 127.530.309
OPERACIONALES	\$ 6.345.725	\$ 6.811.870	\$ 6.726.799	\$ 5.933.712
INVERSIONES MAQ Y EQU	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS	\$ 1.586.431	\$ 1.702.968	\$ 1.681.700	\$ 1.483.428
REGISTROS Y MKT	\$ 793.216	\$ 851.484	\$ 840.850	\$ 741.714
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 144.761.852</b>	<b>\$ 156.162.129</b>	<b>\$ 152.362.006</b>	<b>\$ 135.689.164</b>
<b>FINANCIACION</b>				
MICROCREDITO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ABONOS CREDITO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DISTRIBUCION UTILIDADES	\$ 13.881.273	\$ 14.134.631	\$ 15.807.979	\$ 12.653.641
<b>Saldo disponible</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

TABLA 1. FLUJO DE CAJA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS JUAN DAVID AREVALO

## 8.2.2 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

El estado de pérdidas y ganancias se utiliza para generar un reporte detallado y obtener a través de este las utilidades de las organizaciones en un periodo determinado. En el análisis de estado de pérdidas y ganancias se hace una diferenciación de costos, ingresos, gastos operacionales, los no operacionales, gastos financieros y las utilidades en los diferentes periodos de evaluación y análisis de la organización.

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
<b>INGRESOS</b>				
VENTAS	\$ 158.643.125	\$ 170.296.760	\$ 168.169.985	\$ 148.342.805
COSTOS VENTAS	\$ 136.036.480	\$ 146.795.807	\$ 143.112.657	\$ 127.530.309
(%) COSTO VENTAS/VENTAS	85,75%	86,20%	85,10%	85,97%
UTILIDAD BRUTA	\$ 22.606.645	\$ 23.500.953	\$ 25.057.328	\$ 20.812.496
(%)UTILIDAD BRUTA/VENTAS NETAS	14,25%	13,80%	14,90%	14,03%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 6.345.725	\$ 6.811.870	\$ 6.726.799	\$ 5.933.712
(%)GASTOS OPERACIONALES/VENTAS NETAS	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 16.260.920	\$ 16.689.082	\$ 18.330.528	\$ 14.878.783
(%)UTILIDAD OPERACIONAL/VENTAS NETAS	10,25%	9,80%	10,90%	10,03%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 793.216	\$ 851.484	\$ 840.850	\$ 741.714
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 15.467.705	\$ 15.837.599	\$ 17.489.678	\$ 14.137.069
IMPUESTOS	\$ 1.586.431	\$ 1.702.968	\$ 1.681.700	\$ 1.483.428
UTILIDAD NETA FINAL	\$ 13.881.273	\$ 14.134.631	\$ 15.807.979	\$ 12.653.641
(%)UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS	8,75%	8,30%	9,40%	8,53%

TABLA 2. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS JUAN DAVID AREVALO.

### 8.3 ANALISIS DE INDICADORES DE RENTABILIDAD

#### 8.3.1 VENTAS

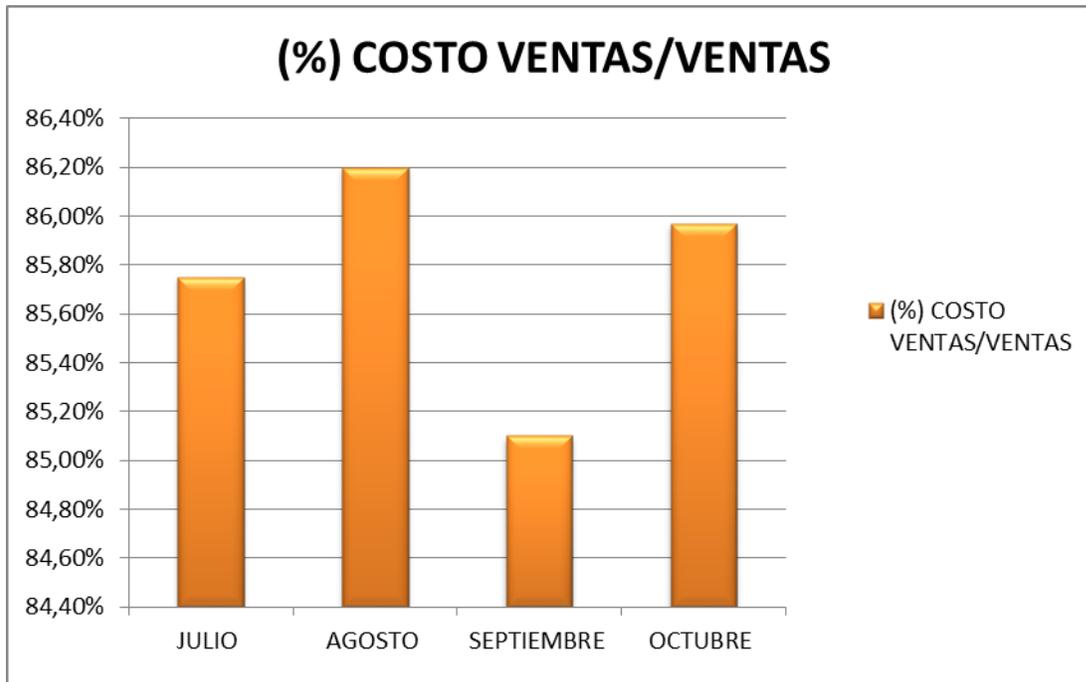


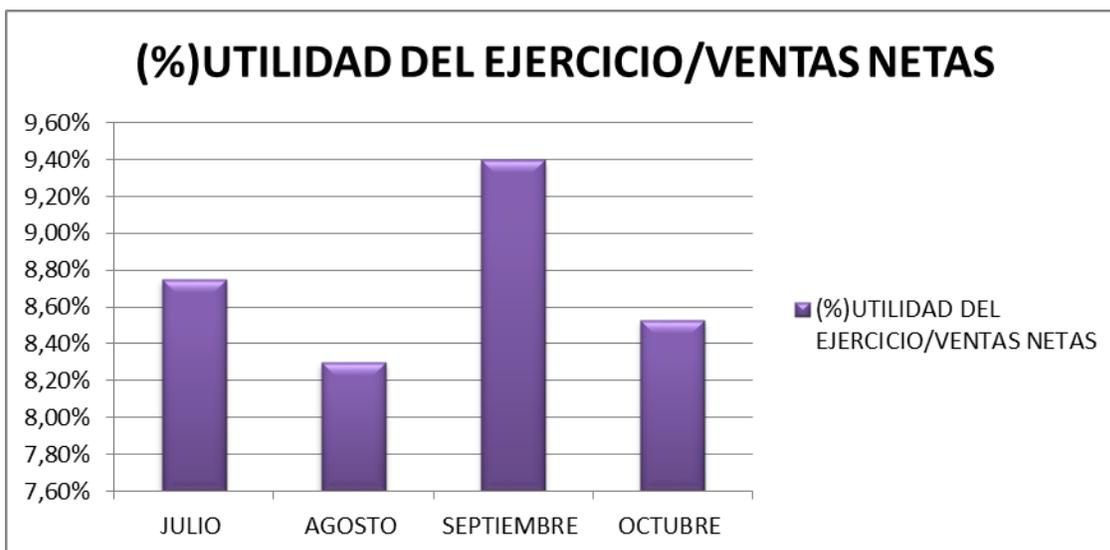
GRAFICO 1. Razón entre los Costos de ventas y la Ventas Totales de la Distribuidora

El Costo de las ventas es un costo relativamente equilibrado que difiere mensualmente entre 1% y 1,5% máximo, sin embargo este porcentaje es bastante alto y la empresa debe desarrollar estrategias con proveedores y aliados clave específicos, buscando disminuir los porcentajes de costos, los cuales representan la compra de todos los productos que se comercializan en la distribuidora.



GRAFICA 2. Razón entre los Gastos Operacionales y las Ventas Totales

Como se puede apreciar en la gráfica, vemos que los gastos operacionales son del 4% para cada uno de los periodos analizados, esto es debido a que se ha realizado un exhaustivo análisis preliminar que indica que los costos de operación y transporte son directamente proporcionales al tamaño de la venta (donde se analizan volumen, peso y vehículos necesarios para su transporte) motivos por el cual los costos de operación se mantienen constantes, pues se busca es adaptar los vehículos necesarios con un pago directamente proporcional al peso transportado.



GRAFICA 3. Razón entre las utilidades netas y las ventas Totales de la distribuidora.

El margen neto de utilidad para cada uno de los meses ha sido positivo y superior al 8% lo cual es una tasa que ha dejado como utilidades netas para estos periodos la cifra de \$ 56.477.524 de pesos.

### 8.3.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno representa la rentabilidad porcentual de los flujos de capital efectivos en un proyecto de inversión, con respecto al capital inicial y los flujos en un periodo de tiempo determinados. La evaluación y análisis de un proyecto se realiza a través de la TIR.

El cálculo de esta tasa se realizó para cada uno de los periodos analizados a lo largo del proyecto, haciendo uso de los flujos de caja de cada periodo, tomando como capital invertido variable en cada periodo de acuerdo a las órdenes de compra enviadas por los clientes y el flujo de caja al final por el monto de facturación.

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
capital invertido	-\$ 144.761.852	-\$ 156.162.129	-\$ 152.362.006	-\$ 135.689.164
flujo de caja	\$ 158.643.125	\$ 170.296.760	\$ 168.169.985	\$ 148.342.805
TIR	9,59%	9,05%	10,38%	9,33%

Tabla 3. Tasa Interna de Retorno

Todos estos análisis y actividades programadas con anterioridad fueron realizados e implementados dentro de la organización Distribuidora de Alimentos Juan David Arévalo Arévalo. En cuanto a las METAS E INDICADORES que nos propusimos al

inicio del proyecto, las presentaremos a continuación, con su respectivo análisis de cumplimiento

Dentro de las metas propuestas estaban:

- **Lograr ventas superiores a los 100 millones de pesos mensuales, logrando obtener al menos 600 millones de pesos en el periodo esperado (6 meses).** En cuanto a esta meta, se logró a satisfacción pues en 4 meses se lograron ventas por un valor de \$645.452.675 pesos.
- **Realizar 2 entregas al mes como máximo por cada estructura carcelaria.** En cuanto a esto se logra por completo la eliminación de devoluciones, logrando que las entregas para cada estructura carcelaria sean solo dos (1 quincenal) y en los casos que existen más entregas de las esperadas es para lograr cubrir los errores en las órdenes de compra de nuestros clientes, o cubrir contingencias de los mismos.
- **Lograr que el margen de devoluciones sea menor al 1 % en cada una de las entregas o eliminarlo por completo.** Se logra eliminar las devoluciones por completo logrando un indicador de devoluciones de 0% gracias a un proceso de supervisión y análisis de producto antes de las entrega, y analizando condiciones de los clientes a profundidad para eliminar los errores.
- **Construir bases de datos solidas que permitan analizar la conducta de consumo mensual de los clientes para programación aproximada de ventas.** Se cuenta con una amplia base de datos no solo de la conducta de consumo de los clientes por productos o periodos de tiempo, si no que se cuenta con información extensa de productos, proveedores, clientes y clientes potenciales.
- **Lograr posicionamiento como proveedor de los clientes actuales.** Se logró la consolidación como proveedor de estas empresas de alimentos, logrando captar incluso nuevos posibles clientes (clientes que no se consolidaron por condiciones de la organización).

- **Aumentar rentabilidad de la empresa del 5 % (actual) a un 8 %.** Se logró que los rendimientos de la organización fueran para Julio del 8,75%, Agosto del 8,3%, Septiembre del 9,4 % y Octubre del 8,53% logrando a cabalidad el aumento en la rentabilidad de la distribuidora.

## INDICADORES

Devolución de productos =  $(\text{Productos devueltos}/\text{productos totales}) * 100 = 0\%$  Se logra la eliminación de las devoluciones gracias a un estricto sistema de análisis de productos y clientes.

Devolución de camiones de entrega =  $(\text{Camiones devueltos por mes} / \text{Camiones totales por mes}) * 100 = 0\%$  Gracias a que se contaba con toda la documentación y se cumplían todos los requisitos exigidos para el transporte de alimentos, ninguno de los camiones fue devuelto

Rentabilidad =  $(\text{utilidad neta}/\text{ventas}) * 100$  La rentabilidad para cada periodo fue la siguiente

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
<b>INGRESOS</b>				
VENTAS	\$ 158.643.125	\$ 170.296.760	\$ 168.169.985	\$ 148.342.805
UTILIDAD NETA FINAL	\$ 13.881.273	\$ 14.134.631	\$ 15.807.979	\$ 12.653.641
(%)UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS	8,75%	8,30%	9,40%	8,53%

Tabla 4 Rentabilidad neta por meses

Margen costo del transporte =  $(\text{costo transporte}/\text{costo total}) * 100 = 4\%$  después de un análisis de costo se concluye que el precio es proporcional al tamaño de la venta, según peso y volumen y representa un 4%.

Cumplimiento de entregas  $(\text{entregas a tiempo}/\text{entregas totales}) * 100 = 100\%$  Se cumplió con la totalidad de las entregas, acordadas con nuestros clientes con un cumplimiento total de la hora y el lugar.

## 9. CONCLUSIONES

- Existen en Colombia una gran cantidad de empresas que ofrecen y distribuyen los mismos productos que la empresa Distribuidora de alimentos Juan David Arévalo, sin embargo no todas cuentan con las ventajas que nuestra organización tiene. La distribuidora cuenta con un punto muy fuerte que es el pago por adelantado de productos, logrando obtener precios competitivos en el mercado y facilidades de pago para nuestros clientes. Sin embargo empresas que hagan esto también hay que son nuestra competencia directa y las grandes plataformas. El fuerte de la distribuidora es también la puntualidad y cumplimiento en las entregas en los lugares, fechas y horas acordados, con los productos y cantidades solicitadas. Esto parece lo mínimo con lo que se debe cumplir en una organización pero por la idiosincrasia de algunas empresas en el sector, el cumplimiento es una característica difícil de encontrar y más en el sector de alimentos.
- El mercado económico en Colombia en general reporta un comportamiento creciente y positivo permitiendo la participación en el mercado, buscando a través de herramientas de mercadeo los sistemas de penetración de mercado, desarrollo de estrategias no solo para captar nuevos clientes, si no para fortalecer la relación con los clientes existentes, analizando productos y clientes a profundidad para satisfacer las necesidades.
- La TIR en todos los periodos es positiva mostrando una rentabilidad del negocio positiva y considerable para estar en una etapa de desarrollo nuestra distribuidora.
- Las proyecciones y los análisis financieros realizados para la empresa muestran que la distribuidora ha sido exitosa dando utilidades significativas, generando valor para su propietario en cada uno de los periodos, con utilidades de 56'477.524 pesos con un margen neto superior al 8,3%.
- Gracias a los análisis de entorno que se realizaron por medio de los Análisis DOFA, análisis de las Fuerzas Porter y el Modelo de Canvas se logra

desde un principio de la organización determinar realmente la situación interna y externa de la distribuidora y desarrollar una serie de estrategias que han llevado al éxito a esta empresa.

- Se debe ampliar la capacidad de apalancamiento financiero de la organización en busca de poder cubrir la demanda creciente en el sector de alimentos, pues gracias al buen nombre y reconocimiento que se ha logrado en tan poco tiempo se pueden abarcar nuevos clientes y mayores demandas.
- En un futuro la empresa puede ampliar su portafolio de productos (como lo ha venido haciendo, según la demanda de sus clientes) según los análisis de rendimiento individual de los productos.
- La empresa Distribuidora de Alimentos ha obtenido resultados satisfactorios. A través del plan de negocios para la creación de una empresa distribuidora de alimentos para los departamentos de Cundinamarca y Boyacá cumplimos con los objetivos específicos los cuales a su vez nos llevaron a contestar el objetivo general.

## 10. RECOMENDACIONES

A pesar de que la empresa Distribuidora ha mostrado resultados muy satisfactorios hay una pequeña serie de recomendaciones que se presentan a continuación.

- Debido a que la empresa solo cuenta con dos clientes, es muy peligroso que por motivos ajenos a la distribuidora, las negociaciones caigan y se pierdan los únicos clientes existentes. Para evitar cualquier imprevisto se recomienda mantener unas relaciones sólidas de negociación y cercanas con el área de compras de nuestros clientes para buscar posibles soluciones en casos imprevistos o de contingencia, para evitar la pérdida del cliente. Además de eso se recomienda a la empresa tratar de penetrar nuevos mercados y buscar clientes, aparte de tener una base de datos de clientes potenciales.
- Las negociaciones van variando y los clientes van buscando un tiempo de pago mayor, haciendo que el periodo de las cuentas por cobrar para la distribuidora sea mayor, motivo por el cual se recomienda cuidar el flujo de caja de la organización para evitar perder la liquidez
- Se recomienda mantener los sistemas de control financieros y de calidad que se han llevado hasta el momento, sin embargo evaluar y medir si los indicadores están satisfaciendo las expectativas, o si continúan siendo bajos y se busca aumentar la rentabilidad de la organización.
- Aprovechando los movimientos financieros de la organización y siendo capital propio, se recomienda buscar apalancamiento en los diferentes establecimientos bancarios para buscar una expansión de la organización con miras a penetración en el mercado de nuevos clientes o una ampliación de puntos de entrega y distribución con los clientes existentes.

## 11. BIBLIOGRAFIA

- Estrategias gerenciales (2014) Indicadores de gestión. Recuperado el 23 de Agosto del 2014 de, <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>
- Revista de logística, Top 10 de errores frecuentes en logística. Recuperado el 23 de Agosto del 2014 de, <http://www.revistadelogistica.com/top-10-errores-frecuentes-en-logistica/>
- Empresamía, La solución para el emprendimiento y el fortalecimiento Empresarial (2014), ¿Qué es un análisis DOFA?, recuperado el 12 de Septiembre del 2014 de, <http://www.empresamia.com/crear-empresa/fortalecer/item/811-que-es-un-analisis-dofa>
- CreceNegocios, el Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado en Octubre del 2014 de, <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Gobernación del Huila 2012, Manual de rotulado nutricional, Recuperado en Octubre del 2014 de, [http://huila.gov.co/documentos/2012/Salud/Nutricion\\_Ok/ESTILOS%20DE%20VIDA%20SALUDABLE/MANUALES%20ROTULADO%20NUTRICION%20AL/GUIA%20CONSUMIDOR/GUIA%20CONSUMIDOR.pdf](http://huila.gov.co/documentos/2012/Salud/Nutricion_Ok/ESTILOS%20DE%20VIDA%20SALUDABLE/MANUALES%20ROTULADO%20NUTRICION%20AL/GUIA%20CONSUMIDOR/GUIA%20CONSUMIDOR.pdf)
- Modelo Canvas 2014, Innovación, recuperado en Octubre del 2014 de, <http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/10/modelo-canvas.jpg>
- Revista IAlimentos, la comunidad de negocios para la industria de alimentos, la distribución de productos alimenticios en Colombia. Recuperado en Octubre del 2014 de, <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion4-2/opinion/la-distribucion-de-productos-alimenticios-en-colombia.htm#sthash.X3NqEBXg.dpuf>
- 12Manage the executive fast track, ¿Qué son las cinco fuerzas de Porter? Recuperado en Octubre del 2014 de, [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_five\\_forces\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html)

- FundaPymes, Seis consejos para elegir tu nicho de mercado (Enrique Nuñez Montenegro), Recuperado en Noviembre del 2014 de, <http://www.fundapymes.com/blog/6-consejos-para-elegir-su-nicho-de-mercado/>
- Fenalco, Comercio y distribución en Colombia, recuperado en Noviembre del 2014 de, <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCION%20en%20Colombia.pdf>
- Revista de logística, Adaptación: valor para la industria de alimentos en el marco del TLC, recuperado en noviembre del 2014 de, <http://www.revistadelogistica.com/Adaptacion-valor-para-la-industria-de-alimentos-en-el-marco-del-TLC.asp>
- Universidad Nacional de Colombia, Logística de distribución de productos perecederos, Recuperado en Noviembre del 2014 de, <http://www.bdigital.unal.edu.co/11408/1/790850.2013.pdf>
- Debitoor, Definición de marketing mix, recuperado en Noviembre del 2014 de, <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>
- Roberto Espinoza, Blog de marketing y ventas, Marketing mix. Recuperado en Noviembre del 2014 de, <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- CreceNegocios, Conceptos y ejemplos de estrategias de marketing, Recuperado en Noviembre del 2014 de, <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

## 12. ANEXOS

Para la comprensión de este proyecto y la complementación de información del mismo se anexan una serie de datos e información. A continuación se presenta

la facturación mes a mes de la empresa Distribuidora de alimentos Juan David Arévalo Arévalo.

FACTURACION DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS JUAN DAVID AREVALO AREVALO

QUINC		ENA	FACT.	REMISIONES	LUGAR ENTREGA	FECHA FACTURA	FECHA ENTREGA	VALOR	OBSERVACIONES
JULIO	1	1	1	4 11	PENAL	03/07/2014	15/07/2014	\$ 27.278.400	ANULADA POR 0015
		2							ANULADA
		3							ANULADA
		4	3	5 13	ERON	03/07/2014	15/07/2014	\$ 19.878.110	ANULADA POR 0016
		5	2	6 12	CABAÑAS	03/07/2014	15/07/2014	\$ 5.880.410	ANULADA POR 0017
		6	7		COMBITA	04/07/2014	15/07/2014	\$ 26.763.500	
		7	8		DUITAMA	04/07/2014	15/07/2014	\$ 4.120.500	
		8	9		SOGAMOSO	04/07/2014	15/07/2014	\$ 6.270.000	
		9	10		SANTA ROSA	04/07/2014	15/07/2014	\$ 6.527.500	
		10	AA01		ZIPAQUIRÁ	04/07/2014	15/07/2014	\$ 1.575.000	
	2	11	16	19	CABAÑAS	17/07/2014	23/07/2014	\$ 6.783.740	ANULADA POR 0018
		12							ANULADA
		13	15	18	ERON	17/07/2014	23/07/2014	\$ 22.972.340	ANULADA POR 0019
		14	14	17	PENAL	17/07/2014	23/07/2014	\$ 30.593.625	ANULADA POR 0020
	1	15	1	4 11	PENAL	03/07/2014	30/07/2014	\$ 27.278.400	REEMPLAZA 0001
		16	3	5 13	ERON	03/07/2014	30/07/2014	\$ 19.878.110	REEMPLAZA 0002
		17	2	6 12	CABAÑAS	03/07/2014	30/07/2014	\$ 5.880.410	REEMPLAZA 0003
	2	18	16	19	CABAÑAS	17/07/2014	30/07/2014	\$ 6.783.740	REEMPLAZA 0011
		19	15	18	ERON	17/07/2014	30/07/2014	\$ 22.972.340	REEMPLAZA 0013
		20	14	17	PENAL	17/07/2014	30/07/2014	\$ 30.593.625	REEMPLAZA 0014

Tabla 5. Facturación de Julio

La facturación total para el mes de Julio fue de: \$158.643.125 de pesos

Con un margen neto de: 8,75%

Utilidad neta de: \$13.881.273 pesos

AGOSTO	1	21	22	PENAL	01/08/2014	13/08/2014	\$ 29.670.610	
		22	23	ERON	01/08/2014	13/08/2014	\$ 21.884.805	
		23					ANULADA	
		24	24	CABAÑAS	01/08/2014	13/08/2014	\$ 6.282.445	
		25					ANULADA	
		26					ANULADA	
		27					ANULADA	
		28	21 29	ESTACIONES	01/08/2014	13/08/2014	\$ 2.198.500	
		29	20 32	ZIPAQUIRÁ	01/08/2014	13/08/2014	\$ 1.278.000	
		30	25	COMBITA	01/08/2014	13/08/2014	\$ 27.842.000	
		31	26	DUITAMA	01/08/2014	13/08/2014	\$ 4.383.500	
		32	27	SANTA ROSA	01/08/2014	13/08/2014	\$ 8.981.500	
		33	28	SOGAMOSO	01/08/2014	13/08/2014	\$ 8.522.500	
		34	20	SANTA ROSA	01/08/2014	13/08/2014	\$ 420.000	
		35	31 33	PICOTA	04/08/2014	13/08/2014	\$ 7.280.000	
							ANULADA	
							ANULADA	
					ANULADA			
	2	39 AA0002	ESTACIONES	15/08/2014	26/08/2014	\$ 1.925.000		
		40	36	PENAL	15/08/2014	13/09/2014	\$ 23.022.800	
		41	35	ERON	15/08/2014	13/09/2014	\$ 19.410.030	
		42	37	CABAÑAS	15/08/2014	13/09/2014	\$ 7.195.070	

Tabla 6. Facturación de Agosto

La facturación total para el mes de Agosto fue de: \$170.296.760 pesos

Con un margen neto de: 8,3%

Utilidad neta de: \$14.134.631 pesos

SEPTIE MBRE	1	43	41 48	PENAL	01/09/2014	19/09/2014	\$ 32.206.210	ERROR ARO
		44	42 48	ERON	01/09/2014	19/09/2014	\$ 22.361.940	ERROR ARO
		45	43 48	CABAÑAS	01/09/2014	19/09/2014	\$ 10.352.940	ERROR ARO
		46	39	ESTACIONES	01/09/2014	19/09/2014	\$ 4.175.000	
		47	40	ZIPAQUIRÁ	01/09/2014	19/09/2014	\$ 768.000	
		48	44	COMBITA	01/09/2014	19/09/2014	\$ 26.694.000	
		49	45	SOGAMOSO	01/09/2014	19/09/2014	\$ 11.051.000	
	50	46	DUITAMA	01/09/2014	19/09/2014	\$ 3.962.000		
	51	ANULADA						
	52	47	SANTA ROSA	01/09/2014	19/09/2014	\$ 7.808.000		
	53	35 36	PENAL Y ERON	01/09/2014	19/09/2014	\$ 888.000		
	54	ANULADA						
	55	ANULADA						
	56	ANULADA						
57	ANULADA							
2	58	52	PENAL	15/09/2014	19/09/2014	\$ 20.710.825		
	59	53	ERON	15/09/2014	19/09/2014	\$ 16.300.445		
	60	54	CABAÑAS	15/09/2014	19/09/2014	\$ 3.866.125		
	61	55	ESTACIONES	15/09/2014	23/09/2014	\$ 3.347.500		
	62	ANULADA						
	63	56	ZIPAQUIRÁ	15/09/2014	23/09/2014	\$ 743.000		
	64	57	ERON Y CABAÑAS	15/09/2014	23/09/2014	\$ 693.000		
	65	58	PPICOTA	15/09/2014	23/09/2014	\$ 2.242.000		

Tabla 7. Facturación de Septiembre

La facturación total para el mes de Septiembre fue de: \$168.169.985 pesos

Con un margen neto de: 9,4%

Utilidad neta de: \$15.807.979 pesos

OCTUBRE	1	66				ANULADA			
		67	60	TUNJA	01/10/2014	16/10/2014	\$	7.012.500	
		68	61	BOGOTA	01/10/2014	16/10/2014	\$	3.466.900	
		69	63	BARNE	01/10/2014	16/10/2014	\$	30.080.400	
		70	64	73	DUITAMA	01/10/2014	01/11/2014	\$	5.842.750
		71	65		ZIPAQUIRÁ	01/10/2014	01/11/2014	\$	525.000
		72	66	71	ESTACIONES	01/10/2014	01/11/2014	\$	9.041.800
		73	70		SOGAMOSO	01/10/2014	01/11/2014	\$	1.604.000
		74	72		COMBITA	01/10/2014	01/11/2014	\$	27.444.000
		75	74		SANTA ROSA	01/10/2014	01/11/2014	\$	9.729.000
	76	67		PENAL	01/10/2014	01/11/2014	\$	24.168.660	
	77	68		ERON	01/10/2014	01/11/2014	\$	18.351.400	
	78	69		CABAÑAS	01/10/2014	01/11/2014	\$	4.801.020	
	79				ANULADA				
	80				ANULADA				
	81	78		CABAÑAS	09/10/2014	09/11/2014	\$	866.400	
	82	78		ERES			\$	282.000	
	83	79		ERON			\$	228.800	
	84	79		ESTACIONES			\$	208.000	
	85	77		COMBITA			\$	382.500	
	86	77		DUITAMA			\$	210.625	
87	77		SANTA ROSA			\$	241.250		
88	77		SANTA ROSA			\$	100.000		
89	78		ERON			\$	470.000		
90	78		ERON			\$	1.299.600		
91	78		PENAL			\$	470.000		
92	78		PENAL			\$	1.516.200		

Tabla 8. Facturación de Octubre

La facturación total para el mes de Octubre fue de: \$148.342.805 pesos

Con un margen neto de: 8,53%

Utilidad neta de: \$12.653.641 pesos

Se realiza un análisis detallado de ventas, procesos y análisis financiero de la organización y hasta el momento las cifras son las siguientes.

- Facturación total por: \$645.452.675 pesos
- Utilidad neta total de : \$56.477.524 pesos

Las ventas de la empresa distribuidora de alimentos se suspenden por el mes de Noviembre y Diciembre debido a que la empresa Distribuidora de Alimentos Juan David Arévalo comienza un proceso de traslado hacia la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander por motivos personales y laborales. La empresa inicia también toda la búsqueda de requisitos y documentación necesaria para el inicio de un proceso de licitación para ser el proveedor de alimentos del Instituto nacional de Penitenciarias en Cúcuta, Norte de Santander.









