

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
VICERRECTORIA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Bogotá, D.C., septiembre de 2015

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
VICERRECTORIA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS BIODEGRADABLES PARA ASEO  
INDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

ELVIA JEANNETTE DAZA OSPINA

Tutor: Dr. GABRIEL RODRÍGUEZ LÓPEZ

Bogotá, D.C., septiembre de 2015

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>1. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 MACROENTORNO .....</b>	<b>12</b>
1.1.1 Político.....	12
1.1.2 Económico.....	13
1.1.3 Legal.....	14
1.1.4 Sociocultural.....	15
1.1.5 Ambiental.....	17
<b>1.2 MICROENTORNO.....</b>	<b>19</b>
1.2.1 Ubicación Geográfica y Sectorial. ....	19
1.2.2 Proveedores .....	20
1.2.3 Clientes .....	21
1.2.4 Competencia Directa .....	21
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>23</b>
2.1 JUSTIFICACIÓN .....	24
2.2 FORMULACIÓN .....	25
2.3 DELIMITACIÓN .....	26
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>27</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	27
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	27
<b>4. ALCANCES Y RESTRICCIONES DEL PROYECTO .....</b>	<b>28</b>
4.1 ALCANCE .....	28
4.2 RESTRICCIONES .....	28
<b>5. PROPUESTA .....</b>	<b>30</b>
5.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	30
5.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	30
5.2.1 Objetivo General .....	30
5.2.2 Objetivos Específicos .....	30
<b>6. METODOLOGÍA .....</b>	<b>32</b>
6.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	32
6.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	32
6.3 PROCESO METODOLÓGIC.....	33
<b>7. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>36</b>
7.1 MARCO TEÓRICO .....	36
7.2 MARCO CONCEPTUAL .....	37
7.3 MARCO LEGAL.....	40
7.4 MARCO GEOGRÁFICO .....	40

7.5 MARCO HISTÓRICO .....	40
<b>8. ESTUDIO DE MERCADOS.....</b>	<b>41</b>
8.1 INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN .....	41
8.2 ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO.....	41
8.3 ANÁLISIS DEL MERCADO .....	45
8.3.1 Producto.....	45
8.3.2 Análisis de la demanda-consumidor o cliente.....	46
8.3.3 Segmentación Objetivo del Proyecto.....	61
8.3.4 Análisis de la oferta y de la competencia.....	63
8.3.5 Análisis de precios.....	63
8.3.6 Precio de Venta .....	64
8.3.7 Punto de Equilibrio .....	67
8.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	69
8.5 PROYECCIONES DE VENTA.....	73
<b>9. ESTUDIO TECNICO/OPERACIONAL .....</b>	<b>74</b>
9.1 FICHAS TÉCNICAS .....	74
9.2 ANÁLISIS DE PROCESOS.....	75
9.2.1 Proceso de Venta.....	75
9.2.1.1 Flujograma de proceso de Venta.....	76
9.2.2 Proceso de compra .....	79
9.2.3 Análisis de Proveedores .....	80
.....	83
9.3 PLAN DE COMPRAS .....	84
9.4 ANÁLISIS DE COSTOS.....	85
9.5 ANÁLISIS DE INFRAESTRUCTURA.....	85
9.5.1 Distribución en planta .....	85
9.5.2 Inversión en activos fijos. ....	87
<b>10. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>88</b>
10.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	88
10.2 ANÁLISIS DE CARGOS .....	89
10.2.1 Competencias Comunes a todos los Cargos.....	90
10.2.2 Competencias por Cargos .....	91
10.2.2.1 Gerente .....	91
10.2.2.2 Secretaria Auxiliar Contable .....	92
10.2.2.3 Auxiliar de Bodega y Mensajero .....	92
10.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS.....	93
10.3.1 Gastos Administrativos.....	93
10.3.2 Gastos de Ventas .....	94
10.3.3 Gastos Diferidos .....	95
<b>11. ANÁLISIS LEGAL.....</b>	<b>96</b>
11.1 TIPO DE SOCIEDAD.....	96
11.2 PERMISOS, LICENCIAS, IMPUESTOS Y TASAS .....	96
11.2.1 Normograma. ....	96

<b>12. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>100</b>
<b>12.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>100</b>
12.1.1 Misión .....	100
12.1.2 Visión .....	100
12.1.3 Valores Institucionales .....	100
12.1.4 Objetivos Estratégicos .....	101
12.1.5 Imagen Corporativa .....	101
12.1.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).....	102
12.1.7 Perfil de Capacidad Interna. ....	109
12.1.8 Matriz de Factores Claves de Éxito con Capacidades Distintivas Requeridas .....	110
12.1.9 Matriz DOFA .....	112
<b>12.2 ESTRATEGIAS DE MERCADEO .....</b>	<b>114</b>
12.2.1 Promoción.....	114
12.2.2 Precio .....	115
12.2.3 Producto.....	116
12.2.4 Punto de Venta (Distribución) .....	116
12.2.5 Posicionamiento del Producto.....	117
12.2.6 Declaración de Posicionamiento.....	117
12.2.7 Ventaja competitiva. ....	118
<b>13. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>120</b>
<b>13.1 ESTUDIO ECONÓMICO.....</b>	<b>120</b>
13.1.1 Estudio Macroeconómico .....	120
<b>13.2 COSTOS Y GASTOS.....</b>	<b>120</b>
13.2.1 Gastos de Administración.....	121
13.2.2 Primas de seguros.....	121
13.2.2 Gastos de Ventas.....	122
<b>13.3 PRESUPUESTOS .....</b>	<b>122</b>
13.3.1 Presupuesto de precios y cantidades .....	122
Tabla 20. Proyección de Ventas por año (expresado en miles de pesos) .....	125
13.3.2 Presupuesto de ventas .....	125
13.3.3 Presupuesto costo de ventas .....	126
<b>13.4 FLUJOS DE CAJA .....</b>	<b>128</b>
<b>13.5 ESTADOS FINANCIEROS.....</b>	<b>130</b>
13.5.1 Parámetros del Balance General.....	130
13.5.1.1 Balance General.....	133
13.5.2 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	134
<b>13.6 EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>135</b>
13.6.1 Indicadores Financieros .....	135
13.6.1.1 Liquidez .....	135
13.6.1.2 Endeudamiento .....	136
13.6.1.3 Actividad .....	136
13.6.1.4 Rentabilidad .....	136
13.6.2 TIO – Tasa de Oportunidad del Inversionista .....	137
13.6.3 Costo Promedio Ponderado de Capital .....	137
13.6.4 VPN. ....	138
13.6.5 TIR – Tasa Interna de Retorno .....	139

13.6.6 Conclusiones Evaluación Financiera.....	139
<b>14. EVALUACIÓN ECONÓMICA.....</b>	<b>141</b>
14.1 <i>Determinación de Variables</i> .....	141
14.1.1. Variables de suposición o macroeconómicas .....	141
14.1.2 Variables de decisión o microeconómicas .....	141
<b>15. PLAN OPERATIVO.....</b>	<b>142</b>
15.1 <i>CRONOGRAMA ESTUDIO DE MERCADO</i> .....	142
15.2 <i>CRONOGRAMA ACTIVIDADES PLAN DE NEGOCIO COMERCIALIZADORA LAGESA</i> .....	143
15.3 <i>METAS SOCIALES</i> .....	145
<b>16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>146</b>
16.1 <i>Conclusiones</i> .....	146
16.2 <i>Recomendaciones</i> .....	148
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXO 1. ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO 2. ANÁLISIS DE CARGOS.....</b>	<b>164</b>
<b>ANEXO 3. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>169</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Ventas Sector Cosméticos y Aseo .....	44
Tabla 2 Cantidad de productos demandada .....	59
Tabla 3. Segmentación del mercado .....	62
Tabla 4. Análisis de precios de la competencia (Expresada en COP miles).....	63
Tabla 5. Precio de Venta Propuesto .....	65
Tabla 6 Análisis de la Competencia.....	71
Tabla 7 Resumen Totales Análisis de la Competencia .....	72
Tabla 8 Plan de Compras año 2016.....	84
Tabla 9 Inversión en Activos Fijos (expresada en COP miles) .....	87
Tabla 11 Gastos Fijos Administrativos (expresado en miles de pesos).....	93
Tabla 12 Costos y Gastos de Ventas .....	94
Tabla 13. Gastos de Administración .....	121
Tabla 15. Prima de seguros .....	121
Tabla 14. Gastos de Ventas.....	122
Tabla 16. Presupuesto de Costos y Gastos.....	122
Tabla 17. Precio de Venta .....	122
Tabla 18. Venta en Unidades - Año 2016.....	124
Tabla 19. Cálculo Precio Promedio de Venta .....	124
Tabla 21. Proyección unidades según Crecimiento en el Mercado .....	125
Tabla 22. Proyección de Ventas por año (expresado en miles de pesos).....	125
Tabla 23 Proyección de Ventas Años 2016- 2020 .....	125
Tabla 24 Costo Promedio de Compra (expresado en miles de pesos) .....	126
Tabla 25. Costo Variable Unitario (expresado en miles de pesos) .....	126
Tabla 26. Proyección Costo de Venta .....	127
Tabla 27. Costo de Venta.....	127
Tabla 28. Flujos de Caja.....	129
Tabla 29. Amortización Obligaciones Financieras .....	130
Tabla 30. Depreciación Muebles y Enseres (expresado en miles de COP) .....	131
Tabla 31. Depreciación vehículos (expresado en COP miles).....	132
Tabla 32. Amortización Activos Diferidos (expresado en COP miles).....	133
Tabla 33. Indicadores Financieros .....	135
Tabla 34. Costo Promedio Ponderado de Capital .....	138

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación Geográfica y Sectorial de la Empresa .....	19
Figura 2 Variación y contribución anual de las ventas reales del comercio al por menor de Bogotá, según grupos de mercancías. I trimestre 2014.....	42
Figura 3 Estructura del Sector Cosméticos y Productos de Aseo .....	43
Figura 4 Distribución del Sector Cosméticos y Aseo .....	44
Figura 5 Ubicación Geográfica del Mercado Objetivo en Bogotá.....	47
Figura 6. Empresas con Política Ambiental.....	53
Figura 7. Expectativas de las empresas frente a los productos de aseo y limpieza.....	53
Figura 8. Factores decisivos en la compra de productos de aseo y limpieza.....	54
Figura 9. Distribución de los productos de aseo y limpieza .....	55
Figura 10 Frecuencia de Compra .....	55
Figura 11 Presentación de los productos de aseo y limpieza.....	56
Figura 12 Necesidades insatisfechas por el actual proveedor de productos de aseo y limpieza .....	56
Figura 13 Inconformidades presentadas al actual proveedor durante los últimos seis meses .....	57
Figura 14 Productos de aseo y limpieza más utilizados.....	58
Figura 15 Interés de los clientes en un nuevo proveedor.....	59
Figura 16 Distribución en Planta.....	86
Figura 17 Organigrama .....	88
Figura 18 Logotipo propuesto.....	101
Figura 19 Marketing Mix.....	114
Figura 20 Ventaja Competitiva de la Comercializadora.....	118

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Características Generales de los Productos .....	46
Cuadro 2 Factores para Análisis Localidad de Usaquén.....	48
Cuadro 3 Factores Importantes para Análisis Localidad de Chapinero .....	49
Cuadro 4 Fichas Técnicas .....	74
Cuadro 5 Flujograma del proceso de venta.....	77
Cuadro 6 Flujograma del proceso de compra .....	80
Cuadro 7 Análisis de Proveedores Productos de Aseo Biodegradables para Uso Industrial.....	82
Cuadro 8 Análisis por Competencias .....	90
Cuadro 9 Normograma.....	97
Cuadro 10 Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).....	108
Cuadro 11 Perfil de Capacidad Interna – PCI.....	109
Cuadro 12 Matriz de Factores Claves de Éxito con Capacidades Distintivas Requeridas .....	110
Cuadro 13 Matriz DOFA .....	113

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, Colombia ingresó al mercado internacional a través de los diferentes tratados de libre comercio, pero la entrada a la globalización le exige al país replantear las formas de producción y comercialización, ya que los diferentes índices como el índice global de competitividad, el índice de facilitación de comercio y el índice de competitividad mundial han clasificado a Colombia en los lugares más bajos. Es por esto, que en el país se ha fomentado la productividad y la competitividad, así como el emprendimiento e innovación.

La educación juega un papel importante en este reto económico: se debe cambiar la manera de pensar de los futuros profesionales del país, no se puede seguir pensando en graduarse para buscar empleo, sino para generar empleo. Pero no se trata de ser emprendedores y generar empresas por crearlas con el fin de mejorar indicadores, el reto consiste en crear empresas que perduren y crezcan con el transcurrir en el tiempo, que sean competitivas y productivas, que generen empleo, riqueza y desarrollo económico a la región y al país.

Desde el punto de vista del emprendimiento, se han diseñado diferentes estrategias y una de ellas es la financiación para crear empresas, pero crearlas previa aprobación de un plan de negocios. Un plan de negocios bien estructurado y ajustado a la realidad se convierte en una herramienta valiosa que garantiza el éxito de una idea de negocio y la puesta en marcha de éste y se reduce el riesgo de crear una empresa más que en el corto o mediano plazo pasará a ser una estadística dentro de la mortalidad empresarial colombiana.

El presente documento plantea un plan de negocios como un ejercicio académico y científico, se ajusta a la metodología del proceso investigativo, acompañado de las etapas del proceso administrativo, la más importante en este caso, es la planeación.

En la primera parte se plantea el análisis de entorno en el cual se desarrollará la idea de negocio, los objetivos, alcances y restricciones del proyecto planteado. Luego, se propone y ejecuta un estudio de mercados, con el fin de conocer el sector económico de la propuesta, la descripción y análisis del producto, el análisis de la demanda y de la competencia, la segmentación, tamaño y participación en el mercado, fundamental para realizar la proyección de ventas, el plan de compras y fijar el precio de venta. Este estudio permite tomar las mejores decisiones y diseñar estrategias de mercado y organizacionales, las cuales se plantean en el aparte de pensamiento estratégico del presente documento, lo cual que permite minimizar el riesgo y la incertidumbre en la creación del negocio propuesto.

Los dos capítulos siguientes, el estudio operacional y el organizacional, analizan los diferentes procesos del proyecto, en este caso, el proceso de compra y venta de productos, así como el análisis de costos, el análisis de infraestructura y el análisis del recurso humano

indispensable para el desarrollo del proyecto. Estos dos estudios permiten planear de manera eficiente los recursos con el fin de que el proyecto sea competitivo.

Posteriormente, se desarrolla un capítulo que delimita los alcances jurídicos y legales que conlleva el desarrollo del objeto social de la propuesta planteada, así como se identifican las obligaciones de la misma ante los organismos que regulan la actividad económica y los efectos de las relaciones laborales.

En el capítulo final, se elaboran las proyecciones de los estados financieros de la propuesta con el fin de evaluar la viabilidad y factibilidad de la misma.

Por último, se plantean una serie de conclusiones y recomendaciones, las cuales se sustentan en los estudios planteados así como de la experiencia en la planeación y diseño del plan de negocios propuesto.

## 1. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

### 1.1 MACROENTORNO

#### 1.1.1 Político.

Durante el año 2015 el entorno político ha sido inestable debido a que Colombia se encuentra adelantando un proceso de paz con la guerrilla de las FARC, tema que incide en la economía ya que la guerrilla perjudica la inversión extranjera directa, la generación de empleo, el desarrollo empresarial, el turismo, se incrementa el desplazamiento urbano y desmejora la calidad de vida de los colombianos; por tanto, este es un panorama que genera incertidumbre en la producción industrial y los inversionistas nacionales e internacionales se encuentran a la expectativa de lo que suceda en el país.

Cabe resaltar, que durante el año 2014 se realizaron los comicios para elegir los representantes al Congreso de la República, ganando la oposición, hecho que podría frenar las decisiones políticas y económicas que se tomen en materia tributaria y desarrollo empresarial. Por lo tanto, desde el entorno político se generaría incertidumbre y volatilidad para los emprendedores, inversionistas y empresarios.

Un fenómeno de orden público que se ha presentado últimamente en Colombia son los paros campesinos y camioneros. Los campesinos alegan el alto costo de los insumos y fertilizantes, la falta de subsidios, la desventaja frente a los tratados de libre comercio, el contrabando, variables que inciden en nuestra economía y en la inversión privada en el agro. Los camioneros reclaman incumplimiento del gobierno en los precios de los combustibles, reposición del parque automotor, solicitan intervención del gobierno en política tarifaria y criterios que regulan el servicio de carga terrestre, como por ejemplo los bajos fletes.

Los Tratados de Libre Comercio suscritos, el ingreso de Colombia a la Alianza del Pacífico y las negociaciones para ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), son algunos aspectos políticos que conforman un panorama en el cual se pueden encontrar oportunidades para iniciar nuevos negocios y fortalecer el emprendimiento y la competitividad empresarial.

### 1.1.2 Económico

**La inflación** para el año 2014 cerró en 3,66%, según el DANE, fue la más baja en los últimos 16 años.<sup>1</sup> El comportamiento de la inflación incide en la economía del país, una inflación baja y estable mejora la calidad de vida de las personas, porque disminuye la incertidumbre, incentiva la inversión y se redistribuye mejor el ingreso y la riqueza, protegiendo a las personas más pobres.

**La tasa de desempleo**, según el informe del DANE, para el año 2014 se registró en un 9%, durante el trimestre febrero-abril se ocuparon 475 mil personas, esta dinámica se explica principalmente por el aumento de los ocupados y las actividades que jalaron este aumento fueron construcción, servicios y comercio.

El **PIB** registró un incremento del 4,9%, la construcción, los servicios sociales y el sector agropecuario jalaron la expansión del PIB, la inversión y el consumo presentaron un gran comportamiento. La industria manufacturera presentó una disminución en la producción del 1,2%, siendo el único sector que no creció. Otros sectores que impulsaron el crecimiento en el 2014 fueron: explotación de minas y canteras (4,9%); electricidad, gas de ciudad y agua (4,9%); establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas (4,6%); comercio, servicios de reparación, restaurantes y hoteles (4,3%); transporte, almacenamiento y comunicaciones (3.1%). Por otro lado, se redujo la deuda del gobierno que pasó del 45% al 35% del PIB y se incrementó el grado de inversión.<sup>2</sup>

Según el DANE, el **PIB per cápita** en nuestro país se ubica 30% por debajo de donde debería estar con respecto a su nivel de desarrollo. Es indispensable incrementarlo dado que para atraer más inversión se debe generar más riqueza para cada uno de los habitantes. Colombia debe aprovechar la posición que tiene dentro de la economía latinoamericana para atraer más inversión, pero debe mejorar su producción nacional para mejorar el PIB per cápita de la población.

De acuerdo con las variables macroeconómicas analizadas, Colombia cuenta con un panorama económico positivo lo cual hace que el país sea atractivo a la inversión y que el clima económico siga mejorando siempre y cuando los empresarios aprovechen las oportunidades que ofrece la internacionalización a través de los diferentes acuerdos y tratados

---

<sup>1</sup> ROJAS, Juan Fernando. En 1,94% cerró la inflación de 2014. *En*: El Colombiano. Medellín. 5, enero, 2015.

<sup>2</sup> COLOMBIA, ASOCIACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIALES, ANDI. Colombia: Balance 2014 y Perspectivas 2015. Disponible en Internet: <http://www.andi.com.co/SalPren/Documents> [Consultado el 11 de mayo de 2015]

de libre comercio suscritos y que se incrementen los indicadores de competitividad, por tanto, este es un terreno propicio para emprender una idea de negocio.

El impulso que traía la economía colombiana durante 2013 y que fue confirmado por el primer trimestre de 2014 se frenó de cierta manera en la segunda mitad del año, esto como consecuencia a que el entorno internacional cambió en cuanto al panorama con el cual el gobierno estaba haciendo las cuentas de crecimiento, en especial en lo que se refiere al desplome de los precios internacionales del petróleo y a la desaceleración de la economía China. Esta caída de los precios del petróleo inciden en el PIB, ya que según cifras del DANE, el petróleo y sus derivados representan más del 50% del total de exportaciones del país y equivalen a más del 5% del PIB, lo que afecta las finanzas públicas y el gobierno reajustara las cifras del crecimiento económico, las que se proyectan al 4.2%, lo cual muy seguramente obligará a una reforma tributaria<sup>3</sup>.

### 1.1.3 Legal

Como se mencionó anteriormente, con la política de internacionalización, apertura e integración de los mercados, Colombia firmó una serie de Tratados de Libre Comercio con diferentes países; además, el ingreso a la Alianza del Pacífico y las negociaciones en que se encuentra el país para ser miembro de la OCDE abrieron un abanico de posibilidades de mercado, pero para competir a nivel internacional Colombia debe fortalecer la competitividad, innovación y productividad, ya que según el índice global de competitividad en el periodo 2013-2014 este índice bajo del 4,20 al 4,18 y el indicador de innovación y sofisticación del Reporte Global de competitividad del Foro Económico Mundial, principal referente en materia de competitividad mundial, en el periodo 2013-2014 Colombia ocupó el puesto 68 entre 148 países, no hubo variación frente al periodo 2012-2013. Es por esto que el gobierno diseñó la política Nacional de Competitividad y Productividad dentro del marco del CONPES 3527 de 2008, con el fin de alcanzar la visión del país en competitividad, la cual es que “en 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Mauricio Cárdenas. “Prueba de Fuego para la Regla fiscal en Colombia”. En: La Nota Económica. Febrero, 2015. p. 21

<sup>4</sup> COLOMBIA, CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Disponible en Internet: <http://www.compite.com.co/> [Consultado el 9 de septiembre de 2015]

Igualmente, durante el primer trimestre del 2013 el gobierno del Presidente Santos presentó el Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE) y al respecto el mandatario manifestó que “este plan fue analizado para generar el impacto positivo en la productividad de la economía, en el dinamismo de la economía y en la generación de empleo, tratando de buscar dónde podemos hacer acciones concretas para mejorar la competitividad de quienes generan empleo, el sector agropecuario, el sector industrial. Y al mismo tiempo, darle al ciudadano común y corriente más posibilidades de progreso, más posibilidades de empleo”.<sup>5</sup>

Por otro lado, con el fin de incentivar la generación de empleo y la inversión social, el gobierno colombiano expidió la Ley 1607 de 2012, la cual entró en vigencia mediante el Decreto 1828 del 10 de septiembre de 2013, el cual derogó el Decreto 862 de 2013 mediante la cual se crea el impuesto sobre la renta para la Equidad - CREE y a partir del 1º de enero de 2014 la Ley exonera del pago de las cotizaciones al Sistema General de Seguridad Social en Salud a las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios y sujetos pasivos del impuestos sobre la renta para la equidad y a las personas naturales empleadoras de al menos dos (2) trabajadores por sus empleados que devenguen, individualmente considerados menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Así mismo, están exoneradas del pago de los aportes parafiscales a favor del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes.<sup>6</sup>

Otro factor legal y económico que se destaca en el entorno macroeconómico colombiano es el **salario mínimo** que para el año 2015 se concertó mediante el Decreto 2731 en \$644.350 y mediante Decreto 2732, se estableció el auxilio de transporte en \$74.000.

#### 1.1.4 Sociocultural

“Colombia cerró el 2014 con una **población** de 48.321.405 y Bogotá representa el 16% de la población colombiana con 7.467.809. La población femenina es mayoritaria con 24.562.767 mujeres, lo que supone el 50.83% del total frente a 23.758.638 hombres que son el 49.16%”<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. “Palabras del Presidente Juan Manuel Santos al presentar el Plan de Impulso para la Productividad y el Empleo, PIPE”. Bogotá, 15 de abril de 2015.

<sup>6</sup> Decreto 1828 del 27 de agosto de 2013, Por medio del cual se reglamenta parcialmente la Ley 1607 de 2012

<sup>7</sup> Disponible en Internet: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>. [Consultado el 11 de mayo de 2015]

Según cifras del DANE, en el 2014 el porcentaje de personas en **situación de pobreza** por ingresos a nivel nacional fue de 30,6 por ciento, 2,1 puntos porcentuales menos que en el 2013, lo que significa una reducción en el número de pobres de 820 mil personas. De este porcentaje la mayor reducción se registró en la zona rural con 410 mil personas, lo cual representó una reducción de 4 puntos porcentuales.<sup>8</sup> El porcentaje de personas en condición de pobreza extrema fue de 9,1 por ciento, 1,3 puntos porcentuales inferior al registrado en el 2014, hubo 556 mil personas menos en situación de pobreza extrema por ingresos. Según las cifras del DANE en el año 2014 el ingreso per cápita de la unidad de gasto para el total nacional se ubicó en \$537.720; en las cabeceras fue \$634.8008 y en el resto \$218.757. Por ciudades, Quibdó presentó las tasas más altas de pobreza y pobreza extrema con 49,9 por ciento y 17,5 por ciento. Pero a pesar de estos indicadores que señalan reducción en la pobreza extrema los índices de desigualdad no ceden, este indicador se mide con el Coeficiente de Gini<sup>9</sup>, el cual no presentó ninguna variación a nivel nacional y se mantuvo estable del 2012 al 2013, en 0,539. A medida que este coeficiente se acerque a cero se evidencia una mejora en las condiciones de desigualdad de la población. La ciudad con mayor desigualdad de ingresos fue Quibdó, con un coeficiente Gini de 0.538 y la ciudad con menor desigualdad fue Bucaramanga con un coeficiente de Gini de 0.437.

En cuanto a **educación**, según cifras de la Encuesta de Calidad de Vida del DANE, durante el 2014 la región que presentó la tasa más alta de analfabetismo fue la región Atlántica con 10,2% seguida de la región Pacífica con 8,8%, las regiones con la tasa más baja fueron Bogotá (8,8%) y San Andrés (1,6%). A nivel nacional el promedio de años de educación fue 7,4 años; por grupos de edad el mayor promedio de años de educación se encontró en el grupo de edad de 25 a 34 años y correspondió en 2013 a 10,3 años, dato superior observado en 2012<sup>10</sup>.

En Bogotá, el promedio de la población tiene 9,1 años de educación por lo que la incidencia de hogares con privación en el logro educativo es mínimo. La cifra mejora a medida que se avanza en el rango de edad, la población entre 15 y 24 años ostenta en promedio 10,7 años de educación, en el grupo de 25 a 34 años tienen un promedio de 12.2 años de educación.

En relación con la **tenencia de vivienda**, según el DANE, la región Pacífica tiene el mayor porcentaje de vivienda propia totalmente pagada con un 53%, Bogotá es la región con menor porcentaje mostrando un 36,6% en esta condición. Los hogares con mayores porcentajes en condición de arrendatarios o subarrendatarios corresponden a la cabecera de región Orinoquía-Amazonía y Bogotá con 46,7% y 46,0% respetivamente.

---

<sup>8</sup> Portafolio.co. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/pobreza-colombia-el-2014>. [Consultado el 19 de mayo de 2015]

<sup>9</sup> El índice de Gini mide hasta qué punto la distribución del ingreso (o en algunos casos, el gasto de consumo) entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. Un índice de Gini de 0 representa una equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa una inequidad perfecta

<sup>10</sup> Disponible en Internet: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/Boletín\\_Prensa\\_ECV\\_2013.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletín_Prensa_ECV_2013.pdf). [Consultado el 13 de mayo de 2015]

En **salud** según el DANE, el 91,3% de la población colombiana estaba cubierta por el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) con un incremento de 0,7 puntos porcentuales con respecto a 2013. La Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2014 reportó que el 50.6% de los afiliados estaban cubiertos por el régimen subsidiado y 49,1% por el régimen contributivo, lo cual representa un incremento en la afiliación al régimen contributivo de 1,6 puntos porcentuales frente al año 2013. Se presentó una reducción de 1,4 puntos porcentuales en la afiliación al régimen subsidiado.

En Bogotá, para el año 2014, el 77.5% de los bogotanos se encontraba afiliados al régimen contributivo y el 22.4% en el subsidiado<sup>11</sup>. “Durante el 2014 la mortalidad materna disminuyó a nivel distrital al pasar de 41 casos en 2012 a 24 casos en 2013. La razón de mortalidad infantil disminuyó entre el 2012 y el 2013 de 11,2 a 10,1... sobresale que la mayor ocurrencia de las muertes infantiles por aseguramiento de la madre, se concentra en las mujeres del régimen contributivo”<sup>12</sup>.

La **esperanza de vida al nacer en Colombia**, según cifras del Banco Mundial, para el año 2014 se ubicaba en 74 años, la tasa de mortalidad infantil en menores de 5 años se ubicó en 18 niños por cada 1000.

Según la Encuesta de Calidad de Vida del año 2014 del DANE, la percepción sobre la **capacidad de los ingresos del hogar** para satisfacer adecuadamente las necesidades “el 59,1% de los jefes de hogar consideraron que sus ingresos sólo alcanzan para cubrir los gastos mínimos, 2,1 puntos porcentuales más de lo expresado en el año 2013. La percepción de insuficiencia de los ingresos para satisfacer las necesidades del hogar se redujo 2,2 puntos porcentuales con respecto al 2012: el 26,1% de los jefes de hogar afirmaron que los ingresos no alcanzan para cubrir los gastos mínimos en el 2014 frente a 28,3% en 2013”<sup>13</sup>

#### 1.1.5 Ambiental

Según los pactos alcanzados en el “Pacto Global” entre las Naciones Unidas y el mundo del libre mercado que se propuso en el Foro Económico Mundial, celebrado en Davos, Suiza, en el año 1999, al cual se adhirió Colombia en el año 2004, el medio ambiente es uno de los tópicos que conforman la Responsabilidad Social Empresarial, en conjunto con la parte

---

<sup>11</sup> Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Primera Encuesta Multipopósito para Bogotá 2013.

<sup>12</sup> Fundación Corona. Bogotá Cómo vamos. Informe de Calidad de Vida. 2014. Disponible en Internet: [file:///C:/Users/Hogar/Downloads/informe de calidad de vida en bogota 2014.pdf](file:///C:/Users/Hogar/Downloads/informe%20de%20calidad%20de%20vida%20en%20bogota%202014.pdf). [Consultado 13 de mayo de 2015]

<sup>13</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Encuesta Calidad de Vida. 2014. Disponible en Internet: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/Boletin Prensa ECV 2014.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Prensa_ECV_2014.pdf) [Consultado el 15 de mayo de 2015]

económica y social. Como lo expresa la ANDI<sup>14</sup>, algunos retos ambientales que enfrenta la sociedad es el agotamiento de recursos naturales, contaminación, cambio climático, destrucción de hábitats, pérdida de especies y colapso de ecosistemas y degradación de asentamientos humanos urbanos y rurales. Por tanto, se requiere de acciones para reducir y eliminar volúmenes y prácticas insostenibles de producción y consumo. Por estos compromisos y por los que adquirió Colombia en el ámbito internacional a través de la Conferencia de Río (1992), Cumbre de Johannesburgo, Cumbre del Milenio, entre otros, el país ha desarrollado a nivel local, nacional, regional y global políticas y programas que favorecen la protección ambiental.

Por otro lado, El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014<sup>15</sup> plantea el avance hacia la Prosperidad Democrática a través de cinco locomotoras: agricultura, minero-energética, infraestructura, vivienda e innovación con el fin de incrementar el crecimiento económico sostenible y competitivo y de esta forma reducir la pobreza y la indigencia, pero este crecimiento económico conlleva el deterioro ambiental, por tanto, se debe generar una estrategia ambiental que asegure que este crecimiento económico cumpla con los parámetros de sostenibilidad, lo cual significa cambiar la tendencia del deterioro ambiental, de los procesos inadecuados de ocupación y uso del territorio y adaptarse a la variabilidad climática, desarrollar estrategias de conservación, para proteger la diversidad biológica y la provisión de los servicios ecosistémicos que sustentan y contribuyen al bienestar de la sociedad<sup>16</sup>.

A nivel nacional el gobierno colombiano desarrolla programas, planes y metas encaminados a la protección del Medio Ambiente a través del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y a nivel Bogotá, es la Secretaría Distrital de Ambiente la que formula políticas públicas en materia ambiental. Algunas de estas políticas son la Política Distrital de Salud Ambiental, Política para Gestión de Conservación de la Biodiversidad, Política para Manejo del Suelo de Protección en el D.C., Política Pública Distrital de Educación Ambiental, Política de Humedales del Distrito Capital. Los programas y proyectos que desarrolla esta Secretaría son: Gestión Ambiental Empresarial, Gestión Ambiental Constructoras, Banco de Proyectos, Cambio Climático, Autorregulación, Proyecto de Publicidad Exterior Visual (PEV), Plan Institucional de Gestión Ambiental (PIGA)<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Disponible en Internet: [http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu\\_id=22](http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu_id=22). [Consultado el 18 de mayo de 2015]

<sup>15</sup> En el presente plan de negocios se hablará del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, ya que el articulado del plan nacional de desarrollo 2014-2018 se encuentra en estudio ante el Congreso de la República

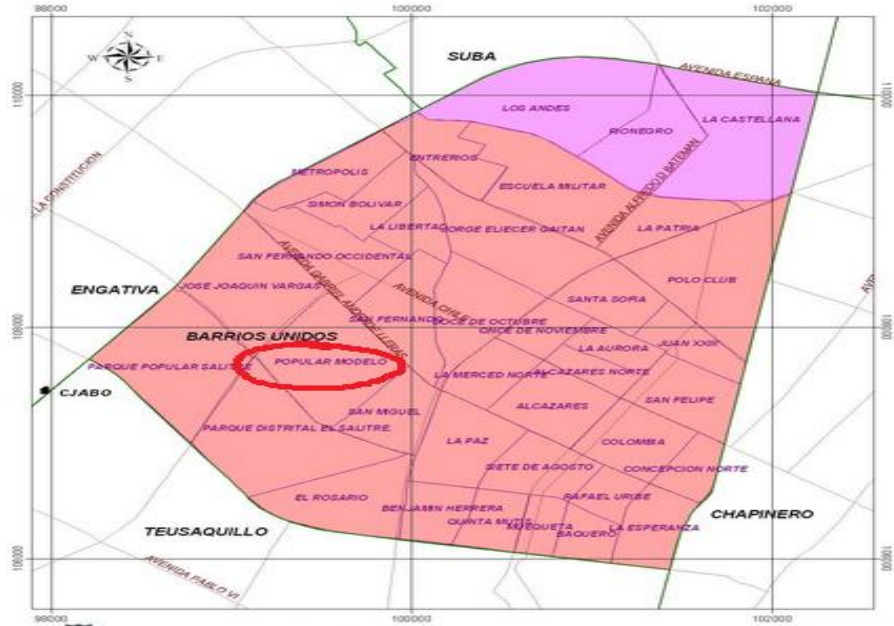
<sup>16</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Disponible en Internet: [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co). [Consultado el 22 de mayo de 2015]

<sup>17</sup> SECRETARÍA DISTRITAL DE AMBIENTE. Disponible en Internet: <http://ambientebogota.gov.co/en/programas-y-proyectos>. [Consultado el 22 de mayo de 2015]

## 1.2 MICROENTORNO

### 1.2.1 Ubicación Geográfica y Sectorial.

Figura 1. Ubicación Geográfica y Sectorial de la Empresa



Fuente: <https://www.google.com.co/>

Se definió que la comercializadora de productos biodegradables para aseo industrial estará ubicada en la ciudad de Bogotá, localidad de Barrios Unidos, barrio Popular Modelo. Se seleccionó esta localidad por su cercanía a las localidades de Chapinero y Usaquén en las cuales se estableció el mercado objetivo.

En la localidad de Barrios Unidos predomina la clase media: el 50,7% de los predios son de estrato 3 y el 38,9% de estrato 4. La tasa de ocupación de Barrios Unidos es del 55,3%, levemente superior a la de la ciudad que está en 55,1%. Las actividades que más ocuparon personas residentes fueron comercio, hoteles y restaurantes (30,25), servicios sociales, comunales y personales (27,1), industria manufacturera (15,7%) y actividades inmobiliarias (10,5%). En esta localidad se encuentra el 6% de las empresas del Distrito, que equivalen a 13.636, hay una alta presencia de microempresarios, del total de empresas, 11.459 son microempresas que representaron el 84% de la localidad y el 6% de Bogotá, los sectores económicos de mayor número de empresas de la localidad son: comercio (43%), industria (19%) actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (125) restaurantes y hoteles (6%) y transporte almacenamiento y comunicaciones (5%)<sup>18</sup>

<sup>18</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Perfil Económico y Empresarial Localidad de Barrios Unidos. Disponible en Internet: <http://www.ccb.org.co/c>. [Consultado el 29 de mayo de 2015]

El barrio Popular Modelo se seleccionó teniendo en cuenta la infraestructura de las vías de acceso las cuales el 70% se encuentra en buen estado, estas vías son la carrera 30, la calle 68 y la carrera 50. Por la carrera 30 se encuentra el servicio de transporte Transmilenio y por la calle 68 el SITP (Servicio Integrado de Transporte Público), por esta vía circula aproximadamente 8 rutas. Este barrio cuenta con tratamiento de conservación, la construcción de las casas del sector es de más de 50 años, por tanto son casas con el espacio suficiente para oficinas, bodega y parqueadero, con el fin de ubicar todo en un mismo lugar.

En cuanto al sector empresarial, la empresa pertenece al sector comercial de Bogotá, la comercialización consiste en acercar un bien ya producido hasta el lugar en que se necesita, este acercamiento constituye a las comercializadoras en un intermediario y las comercializadoras tienen como función “transformar los productos en una corriente de ingresos generados por las operaciones de venta”<sup>19</sup>. Por lo tanto, se asume que la comercialización no es simplemente vender productos, comercializar es hacer parte de la cadena de valor de una empresa desde el punto de vista de la distribución, las empresas industriales minimizan costos contando con socios estratégicos que comercializan sus productos y a la vez la comercialización coadyuva al desarrollo industrial del sector al cual pertenecen los productos que se comercializan, en este caso, la comercializadora planteada promueve el sector de productos biodegradables de aseo industrial.

### 1.2.2 Proveedores

Los proveedores pertenecen al sector industrial de cosméticos y aseo, el sector de cosméticos y aseo se divide en tres sub-sectores: cosméticos, aseo y absorbentes.

En los últimos años el sector de cosméticos y aseo ha tomado gran impulso y según el Programa de Transformación Productiva, Sectores de Clase Mundial, apuestas productivas y sectores líderes en Bogotá, del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, una de las estrategias del programa implementado en agosto de 2012, consiste en impulsar el desarrollo de sectores nuevos y emergentes, uno de estos sectores es cosméticos y artículos de aseo, es por esto, que con el Acuerdo con la Unión Europea, se abren perspectivas de exportación para los productos del sector, ya que según el análisis de Proexport, de 818 productos con oportunidades comerciales en Europa los productos de aseo con ingredientes naturales tienen posibilidades en el mercado alemán.

En cuanto al TLC suscrito con Estados Unidos, según información de la Oficina para el Aprovechamiento del TLC con EEUU de octubre de 2012, la cadena de cosméticos y productos de aseo cuenta con importantes oportunidades de aumentar la cantidad y el valor agregado de sus exportaciones, especialmente en el mercado de Estados Unidos.

De hecho, el sector cuenta con una experiencia valiosa de exportación: en 2011 exportó 633 millones de dólares a 60 países, con una canasta de productos diversificada. Además, esta

---

<sup>19</sup> Mc. GRAW HILL. Capítulo 1. Organización Comercial de las Empresas. Disponible en Internet: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448183061.pdf>. [Consultado el 29 de mayo de 2015]

cadena se caracteriza por la ausencia de eslabones intermedios al concentrarse fundamentalmente en la elaboración de productos de consumo final. Los productos finales incluye jabones, detergentes líquidos y en polvo, preparaciones de limpieza, ceras, pastas y sustancias odoríferas y la línea completa de productos para el cuidado personal que incluye perfumes, maquillaje, champú, pasta dental, entre otros<sup>20</sup>.

### 1.2.3 Clientes

Los clientes son edificios empresariales, centros comerciales y centros empresariales y de propiedad horizontal localizados en la ciudad de Bogotá, que requieren de productos biodegradables para las labores de aseo, limpieza y desinfección.

Los centros comerciales y empresariales y los edificios empresariales requieren del apoyo de empresas de administración de propiedad horizontal, por tanto, los clientes pertenecen al sector servicios y este sector en Bogotá contribuyó durante el año 2014 a la reducción del desempleo, es así como el sector emplea el 48% del total de la población ocupada de la ciudad<sup>21</sup>.

Igualmente, como lo señala el informe “Cómo le fue a la Economía Bogotana en el 2014?”, elaborado por la Secretaría de Desarrollo Económico, al analizar las estructuras económicas de Bogotá y Colombia, se encuentra que dos sectores pesan mucho más en Bogotá que en Colombia: estos son el sector servicios y el de comercio al por menor. Los servicios representan el 60.5% del PIB de la ciudad, frente al 45,8 del país; y el comercio el 14,9% versus 11,9% a nivel nacional, esto quiere decir que en total, el sector servicios representa el 75.4% de la economía de la ciudad.<sup>22</sup>

### 1.2.4 Competencia Directa

En cuanto a la competencia directa en comercialización de productos biodegradables de aseo y limpieza industrial, no existen datos exactos del número de comercializadoras que se dedican a este tipo de productos, ya que en Bogotá no hay una entidad con una base sólida que registre la operación de comercializadoras especializadas en estos productos. Se consultó en la Cámara de Comercio de Bogotá información relacionada con establecimientos de comercio de ventas al por menor, por código CIIU, que al año 2014 contaran con matrícula mercantil renovada, activas y cuyo capital no fuera mayor a \$308.000.000, pero no se logra establecer si su objeto social es la venta de productos de aseo industrial, arrojando como

---

<sup>20</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. OFICINA PARA EL APROVECHAMIENTO DEL TLC CON EEUU. Informe Cosméticos y Aseo. Bogotá. 2013. Disponible en Internet: <http://www.aprovechamientotlc.com/aprovechamiento.aspx>. Consultado el 24 de mayo de 2015.

<sup>21</sup> SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO. Informe cómo le fue a la economía bogotana en el 2014 Bogotá. Abril de 2015. Disponible en Internet: <http://www.desarrolloeconomico.gov.co>. [Consultado el 28 de mayo de 2015]

<sup>22</sup> *Ibíd.*

resultado sólo un valor en cantidad, el cual correspondía a 1.250 comercializadoras de venta al por menor renovadas al año 2014 con capital no mayor a \$308.000.000.

No obstante, para el desarrollo de la investigación se obtuvo información referente a comercializadoras que reunieran las mismas características de la comercializadora planteada, es por esto que se consultó información en el directorio de páginas amarillas de Bogotá, en Google, en el directorio Bogotá mi ciudad.com y en Einforma Colombia, y se establecieron unas variables de selección de competencia como fueron tamaño, ubicación geográfica, restricción de localización, tipo de productos y nivel de ventas. Una vez se analizaron las variables anteriores, se identificaron cuatro comercializadoras que representan competencia directa para la comercializadora planteada, las cuales fueron Fábrica y comercializadora de productos de aseo Quimiaseo SAS, Distribuidora La Campana, Distribuidora de Aseo Consuelo y Productos de Aseo Leycar.

En cuanto a la **competencia indirecta**, existen en Bogotá otro tipo de negocios que producen y comercializan productos de aseo industrial, los cuales se ubican en el sector de San Victorino pero la mayoría de estos negocios son informales, los productos no son biodegradables, no cumplen con normas de calidad ni tienen registro INVIMA; por tanto, el costo de estos productos y el precio de venta al público es mucho menor.

Otra porción que se perfila como competencia indirecta la conforman empresas cuyo negocio es proporcionar personal para limpieza y cafetería a otras empresas o centros comerciales e incluyen en sus servicios o paquetes comerciales el suministro de productos para limpieza, algunas de estas empresas producen estos productos con marca propia y otras maquilan los productos con empresas pequeñas que en muchos casos no cumplen normas de calidad y no utilizan insumos biodegradables. Algunas de estas empresas son Serviaseo, Mr. Clean, Casafresca, Serconal, Elite, etc.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La apertura económica, la globalización de la economía y la firma de tratados de libre comercio han hecho que Colombia establezca relaciones internacionales que colocan al país en desventaja competitiva ya que los indicadores señalan que el país no está en capacidad de competir regional ni internacionalmente, presenta limitaciones en competitividad, emprendimiento, innovación y productividad.

Según el Índice Global de Competitividad (IGC) durante el periodo 2013-2014 la calificación obtenida por Colombia en el ítem de competitividad bajo del 4,20 al 4,18 y el país se ubicó en el puesto 69 de 144 economías y el año anterior se ubicó en el puesto 68 entre 142 economías<sup>23</sup>.

El indicador de innovación y sofisticación del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, señala que Colombia ocupó el puesto 68 de 144 países en el reporte 2012-2013 y en el reporte 2013-2014 ocupó el mismo puesto entre 148 países, significa esto que no hubo variación, que se estancó esta variable, la cual forma parte de la competitividad; igualmente en innovación hubo una variación negativa de -4, ya que en el periodo 2012-2013 ocupaba el puesto 70 y en el periodo 2013-2014 ocupó el puesto 74.

Con el fin de obtener una inclusión exitosa en la economía global y mejorar los índices de competitividad, emprendimiento y productividad, Colombia ha diseñado políticas para que los emprendedores generen empresas innovadoras, competitivas y con alto crecimiento, que se mantengan en el tiempo. Algunas de estas políticas son la inclusión de estos temas en el Plan Nacional de Desarrollo en una de las locomotoras de crecimiento como es la innovación y uno de sus pilares es el crecimiento económico y la competitividad<sup>24</sup>; la Política Nacional de Competitividad y Productividad, dentro del marco del CONPES 3527 de 2008; el Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE), Ley 1014 de 2006 de Fomento al Emprendimiento, la Política Nacional de Emprendimiento (2009), una nueva distribución de regalías que destina recursos para Ciencia, Tecnología e Innovación

En cuanto a emprendimiento, según información de Comfecámaras, en el primer semestre de 2014 se crearon 162.116 empresas, de estas nuevas unidades empresariales 42.461 fueron creadas en Bogotá; la actividad emprendedora en la ciudad alcanza un 20,5% del índice nacional, la intención de emprendimiento es del 57,5%. El sector en el cual se concentra el mayor número de empresas nuevas y por tanto el que más ha contribuido a la creación de empleo es el comercial, con un 38,8%.<sup>25</sup> El sector comercio es uno de los más importantes en la economía colombiana, la participación de esta actividad en el PIB ha oscilado, según

---

<sup>23</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Observatorio de Competitividad. Disponible en Internet: [http://23.21.254.57/confe\\_site/Ministerios/home\\_comoestamos](http://23.21.254.57/confe_site/Ministerios/home_comoestamos). [Consultado el 3 de junio de 2015]

<sup>24</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. En: Departamento Nacional de Planeación. [Consultado el 4 de mayo de 2015]

<sup>25</sup> Comfecámaras

FENALCO, durante los años 2000 y 2013 entre 11,6 y 12%, y ha generado el 44% de los nuevos puestos de trabajo durante el gobierno del presidente Santos.

En Bogotá, 9771 de predios modificaron el destino económico y pasaron de ser residenciales a comerciales, en su mayoría. Para la vigencia 2014 se incorporaron 3853 predios nuevos en corredores comerciales ubicados en 597 sectores de la ciudad<sup>26</sup>.

Dentro de la política para mejorar la competitividad y productividad se ha impulsado las pymes, según Fedesarrollo, el 90% de las compañías colombianas son pequeñas y medianas empresas (pymes). El 73% del empleo y el 53% de la producción nacional son generados por estos negocios.<sup>27</sup> Para fortalecer las pymes, el gobierno firmó la Ley 590 de 2000 modificada por la Ley 905 de 2004 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, dentro de marco del documento CONPES 3621 de 2009, que trata de la importancia estratégica de los proyectos de apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Estas y otras políticas han repercutido positivamente en nuestra economía, reduciendo el desempleo a un dígito, manteniendo una inflación baja, incrementando el PIB nacional y per cápita, reducción de la pobreza y la desigualdad e incremento en la calidad de vida de los colombianos, entre otros.

## 2.1 JUSTIFICACIÓN

Los edificios empresariales y centros comerciales y empresariales tienen la exigencia de proporcionar a sus empleados, clientes y usuarios instalaciones aseadas, higienizadas y de ambientes agradables, con el fin de proyectar en ellos una percepción de bienestar, descanso, agrado y productividad. Por otra parte, deben garantizar que los insumos utilizados en las labores de limpieza, higienización y ambiente sean de la mejor calidad y seguridad sanitaria y ocupacional y a la vez promover en la realización de cada una estas actividades políticas e iniciativas que propendan por el cuidado del medio ambiente y alcanzar una excelente imagen al menor costo.

Pero la administración de estos edificios y centros deben centralizar su quehacer en el desarrollo del proceso administrativo enfocado al alcance de las metas y objetivos propios de su especialidad, entonces cómo alcanzar una excelente presentación e imagen sin que el alcance de esta imagen les genere un desgaste y evitar apartarse de su objetivo principal?

---

<sup>26</sup> SECRETARÍA DE HACIENDA DE BOGOTÁ. Censo Inmobiliario 2014. Disponible en Internet: <http://www.catastrobogota.gov.co/index.php?q=es/sections/p%C3%A1gina-de-inicio> [Consultado el 6 de junio de 2015]

<sup>27</sup> EL ESPECTADOR. 18 de mayo de 2014.

Para esto requieren de apoyo y aliados que eviten que las empresas inviertan tiempo y recurso humano en actividades de cotización, análisis de proveedores, tiempos de pedido y entrega, formas de pago, incumplimientos, control de consumo e inventarios, bodegaje que cumpla con las medidas de seguridad industrial.

Por lo anterior, se esboza una oportunidad de mercado al crear una empresa que sea un aliado de los administradores de edificios empresariales y centros comerciales y empresariales de propiedad horizontal, que contribuya a la cadena de valor de las organizaciones de forma que éstas se centren en su especialización empresarial y la nueva empresa se encargue de la logística del proceso de abastecimiento de insumos de aseo, limpieza e higienización industrial y a la vez solucione las demás necesidades que se surten dentro de éste.

Igualmente, el interés de la nueva empresa no solo sería obtener su beneficio sino que jalonaría la productividad del sector industrial de cosméticos y aseo, contribuiría a la protección del medio ambiente, al crecimiento económico del sector comercio, incrementaría los índices de emprendimiento y reduciría el desempleo en la ciudad de Bogotá.

Por otro lado, los productos biodegradables se consideran de vanguardia, las empresas sacan provecho de esto ya que se rotulan como protectoras y amigables del medio ambiente, obtener un sello ambiental en los procesos que realizan se convierte en un plus de diferenciación y en factor decisivo frente a las empresas que no desarrollan política ambiental.

## 2.2 FORMULACIÓN

Una vez planteada la situación actual del país en cuanto a emprendimiento, innovación, competitividad y productividad, es procedente cuestionarse si

- ¿Es acertado proponer la creación de una empresa de comercialización de productos biodegradables de aseo industrial?
- ¿La creación de una comercializadora contribuiría a incrementar los índices de empleo formal?
- ¿La comercializadora impactaría de manera positiva en el sector comercial e industrial de productos de aseo biodegradables?

### 2.3 DELIMITACIÓN

Para la elaboración del plan de negocio se delimitó bajo los siguientes parámetros:

- Limitante de información. La información utilizada en la investigación y elaboración del plan de negocio corresponde al periodo junio de 2014 a julio de 2015.
- Limitante geográfica. El desarrollo de la propuesta se establece en la ciudad de Bogotá. el estudio de mercados se realizó en las localidades de Usaquén y Chapinero y la segmentación del mercado se estableció exclusivamente a predios empresariales y comerciales en propiedad horizontal.
- Limitante de tiempo. La propuesta plantea la ejecución del plan de negocio a partir del año 2016.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de productos biodegradables para atender las necesidades de aseo y limpieza industrial de las empresas administradoras de propiedad horizontal comercial y empresarial.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▶ Elaborar el estudio de mercado para la empresa, con el fin de tomar las mejores decisiones y diseñar estrategias que permitan minimizar el riesgo y la incertidumbre.
- ▶ Diseñar el estudio técnico y operacional de la empresa, con el fin de planear de manera eficiente los procesos y ofrecer productos y servicios que permitan que la empresa sea competitiva dentro del mercado.
- ▶ Plantear el estudio organizacional de la empresa para definir el equipo de trabajo necesario y estructurar el negocio acorde con los modelos administrativos, para prestar un servicio de satisfacción y fidelización del cliente.
- ▶ Delimitar los alcances jurídicos y legales que conlleva el desarrollo del objeto social de la empresa, así como identificar las obligaciones de la organización ante los organismos que regulan la actividad económica y los efectos de las relaciones laborales.
- ▶ Elaborar las proyecciones de los estados financieros de la empresa con el fin de evaluar la viabilidad y factibilidad de la misma.

## 4. ALCANCES Y RESTRICCIONES DEL PROYECTO

### 4.1 ALCANCE

El alcance del plan de negocios define los siguientes entregables:

- ✓ Estudio de mercados
- ✓ Estudio técnico – operacional
- ✓ Estudio organizacional
- ✓ Estudio financiero
- ✓ Estudio económico
- ✓ Estudio legal
- ✓ Conclusiones y recomendaciones

### 4.2 RESTRICCIONES

- Limitante de información. Para establecer la competencia directa, se evidenció que no existen bases de datos que contengan de manera exacta información relacionada con las comercializadoras de productos de aseo industrial, igualmente no existe ente regulador de este tipo de negocio.

La misma situación se presentó al reunir información para establecer la segmentación del mercado relacionada con administradoras de propiedad horizontal de centros comerciales y empresariales, esta información es muy dispersa, no es exacta, no existe una base de datos para establecer el número de centros empresariales y comerciales por localidad, cada edificio empresarial y centro comercial y empresarial de propiedad horizontal debe registrar ante la respectiva alcaldía local la correspondiente personería jurídica, a pesar de este trámite, en la alcaldía local no cuentan con esta información sistematizada. Igualmente, no existe un órgano de control de estas empresas administradoras. La información que se puede establecer es según el código CIU en la Cámara de Comercio, la cual es comercializada, su costo oscila entre 200 y 300 mil pesos, según el número de variables requeridas para elaborar la segmentación del mercado.

Otra entidad que reúne información relacionada con administradoras de propiedad horizontal es el Colegio de Administradores de Propiedad Horizontal en Bogotá, pero igualmente esta información no es exacta ya que allí la empresa administradora debe afiliarse y este trámite es voluntario y la información no está sistematizada.

- Limitante geográfica. El estudio se enfoca en Bogotá, en las localidades de Usaquén y Chapinero y se delimita exclusivamente a predios comerciales y empresariales en propiedad horizontal.
  
- Limitante de recursos. Por tratarse de un proyecto de creación de una microempresa, los recursos son muy limitados e iniciar este proyecto no conlleva una gran inversión pero se trata de microempresa y de personas que desean emprender un negocio aprovechando una oportunidad de contactos con algunos clientes potenciales.

## 5. PROPUESTA

### 5.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de productos biodegradables para aseo industrial en la ciudad de Bogotá.

### 5.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

#### 5.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios sustentado en los estudios de mercado, técnico y operacional, organizacional, jurídico y legal, financiero y económico, que sea rentable económica y socialmente a la inversión de los emprendedores del negocio.

#### 5.2.2 Objetivos Específicos

##### ❖ Económicos

- Generar una Tasa Interna de Retorno – TIR que represente la rentabilidad máxima del proyecto frente a la tasa de oportunidad mínima que esperan recibir los socios por los recursos invertidos.
- Programar un VPN que maximice en el tiempo la inversión de los socios.
- Ofrecer un crecimiento en las ventas totales mínimo del 4%
- Proyectar un costo promedio de capital superior al costo estimado de la inversión.

##### ❖ Sociales

- Incrementar el emprendimiento empresarial generando empresas que perduren en el transcurrir del tiempo
- Ampliar los índices de empleo formal en la ciudad de Bogotá

❖ Mercado

- Hacer posible la creación de una empresa comercial que se convierta en socio estratégico de distribución en la cadena de valor de las empresas del sector de cosméticos y aseo.
- Jalonar el crecimiento económico del sector de cosméticos y aseo
- Consolidar a la empresa en el mercado actual, partiendo de una participación en el mercado del 6% para el primer año, estableciendo una ventaja competitiva en los servicios de pre venta y post venta, con el fin de obtener la fidelización del cliente.
- Incrementar el crecimiento de las ventas mínimo en un 4% año a año, utilizando las estrategias de marketing propuestas para el desarrollo del proyecto.

❖ Ambientales

- Participar de manera proactiva en la conservación del medio ambiente, ofreciendo al mercado productos amigables con el ambiente.
- Establecer estrategias de reciclaje con proveedores y clientes para reducir costos y minimizar el impacto ambiental en el proceso de elaboración de los productos.

❖ Tecnológicos

- Fomentar la investigación y desarrollo de la industria de aseo a través de la comercialización de productos industriales de alta concentración y rendimiento, insumos de excelente calidad, para ofrecer a los clientes productos de tecnología avanzada.
- Diseño de software de control de insumos y gastos de los productos y seguimiento de consumo de los clientes

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información que se utilizará proviene de dos tipos de fuentes de recolección: fuentes primarias y secundarias. Como lo menciona César A. Bernal<sup>28</sup>, las fuentes primarias son todas aquellas que se obtiene información directa, de primera mano. En este caso, se obtuvo información primaria de:

- Administradores de centros comerciales y empresariales de propiedad horizontal
- Proveedores
- Competencia

Las fuentes secundarias, como dice César A. Bernal<sup>29</sup>, ofrecen información sobre el tema a investigar, pero no son la fuente original, solo lo referencian. Se obtuvo información secundaria de:

- Internet
- Bases de datos de la Cámara de Comercio
- Libros
- Revistas

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron:

- Entrevista
- Encuesta
- Análisis de documentos

### 6.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información que se obtuvo proviene de la encuesta, el tamaño de la muestra se compuso de 25 centros comerciales y empresariales de propiedad horizontal de las localidades de Usaquén y Chapinero. La información se procesó manualmente, pregunta por pregunta y luego se digitó utilizando Excel.

---

<sup>28</sup> BERNAL, César A. Proceso de Investigación Científica. En: Metodología de la Investigación Científica. 3 ed. Bogotá: Pearson Educación. 2010.p. 191

<sup>29</sup> Ibíd., p. 192

El cuestionario de la encuesta se diseñó con 15 preguntas, clasificadas de la siguiente manera, según la Cartilla Práctica de la Cámara de Comercio de Bogotá<sup>30</sup>:

- Preguntas de filtro. Preguntas 1, 2 y 3
- Preguntas cerradas para ordenar: Preguntas 4,6, 7 y 9
- Preguntas de control: Preguntas 13 y 14
- Preguntas cerradas en escala: 5 y 8
- Preguntas abiertas: Pregunta 11
- Preguntas cerradas dicotómicas: Pregunta 12, 15

Una vez se procesó la información se graficó pregunta por pregunta y se realizó el análisis de cada una de éstas, de acuerdo con los objetivos planteados para la encuesta, tales como conocer la percepción de los clientes hacia los productos ofrecidos, la lealtad del cliente a sus actuales proveedores, necesidades insatisfechas, inconformidad en los productos y/o servicios.

### 6.3 PROCESO METODOLÓGICO

En el estudio de mercados se realizó una investigación descriptiva, “en tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos los fenómenos, etc.”<sup>31</sup> . La investigación descriptiva según César A. Bernal<sup>32</sup>, no requieren formular hipótesis, ya que no se busca evaluar relación entre variables o explicar causas, basta con plantear algunas preguntas de investigación, las cuales surgen del planteamiento del problema, de los objetivos.

Para realizar la investigación de mercados se aplicó el método cuantitativo y las técnicas para recolectar la información fueron la entrevista y la encuesta. En primer lugar se concertó una entrevista con el administrador o el asistente de la administración del centro comercial y/o empresarial con el fin de presentar los servicios y productos de la comercializadora y comunicar el interés de realizar una encuesta.

La encuesta se compuso de un cuestionario de 15 preguntas, cuya estrategia metodológica es la siguiente:

---

<sup>30</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Cartilla Práctica. ¿Cómo hacer un estudio de mercados para la creación y el desarrollo inicial de una empresa? 2008. p. 59

<sup>31</sup> Op. cit., p. 113

<sup>32</sup> *Ibíd.* p. 136

- ❖ Población:
  - Alcance: Localidades de Chapinero y Usaquén
  - Tiempo: Primer semestre de 2015
  - Elementos: Administradores y/o jefes de compra de centros comerciales y empresariales de propiedad horizontal ubicados en las localidades de Chapinero y Usaquén.
  - Unidades de muestreo. Centros Comerciales y Empresariales de propiedad horizontal de las localidades de Usaquén y Chapinero
  
- ❖ Muestra. Número representativo del grupo de empresas que se desea estudiar y por tanto el número de encuestas que se deben realizar
  
- ▶ Método de muestreo: El método de muestreo que se utilizó para la investigación fue el muestreo no probabilístico, el cual, según el autor Carlos Eduardo Méndez Álvarez<sup>33</sup> “se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma. Además, el error de muestreo no puede ser medido”.

Dentro del tipo de muestreo no probabilístico se utilizó el método de muestreo por conveniencia, en el cual, según el autor Méndez, “la selección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes aplican el cuestionario. Los elementos son seleccionados por éstos, dada la facilidad de acceso o la conveniencia”<sup>34</sup>.

En resumen, en la presente investigación se utilizó el *método de muestreo no probabilístico por conveniencia* porque se cuenta con una base de datos real compuesta por clientes potenciales de la comercializadora propuesta, proporcionada por un contacto de una empresa administradora de propiedad horizontal empresarial y comercial, por tanto, la encuesta se aplicó a 25 empresas administradoras de propiedad horizontal empresarial y comercial que hacen parte del mercado potencial de la comercializadora propuesta en el presente plan de negocio.

---

<sup>33</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 2008. p. 184

<sup>34</sup> *Ibíd.*

Población: Grupo de edificios empresariales, centros comerciales y empresariales en propiedad horizontal que conforman el mercado objetivo: 400

❖ Obtención de la información. Para obtener información primaria se utilizaron las técnicas de la entrevista y la encuesta.

► **La entrevista.** Se utilizó esta técnica en los centros comerciales y empresariales seleccionados para la muestra. La entrevista se realizó con los administradores y/o asistentes administrativos de estos centros. Durante el desarrollo de la entrevista se planteó el interés de realizar una encuesta con el fin de conocer la opinión de los administradores y/o jefes de compra de los centros empresariales comerciales en cuanto a:

1. Conocer si la administración de los centros empresariales y comerciales tiene inconvenientes con el proveedor actual de los productos de aseo y limpieza con el fin de desarrollar estrategias a través de la comercializadora
2. Establecer el interés del centro en política ambiental y de calidad
3. Proponer el interés de crear una comercializadora de productos de aseo y limpieza industrial
4. Manifestar el interés de realizar una encuesta para identificar el grado de aceptación de los productos e identificar necesidades insatisfechas
5. Obtener la autorización para encuestar a los administradores y/o jefes de compra de cada centro empresarial y comercial

► **La encuesta.** La encuesta se aplicó a 25 administradores y/o jefes de compra de propiedad horizontal empresarial y comercial ubicadas en Usaquén y Chapinero, que como se explicó anteriormente, son clientes potenciales. Los centros comerciales y empresariales encuestados fueron:

Edificio Medical Center, Teleport Business Park, Edificio Palma Real, Edificio Torre Rem, Edificio Torre Empresarial Pacific, Edificio World Business Port, Edificio Torres Unidas, Edificio Terpel, Edificio Grupo Santander Hispano, Edificio Ciudad Empresarial Sarmiento Angulo, Edificio Carrera Séptima, Edificio Torre Samsung, Edificio Capital Tower, Administración Prime Tower, Seguros Equidad, Centro Comercial Santa Ana, Edificio Tierra Firme, Centro Comercial Almirante, Edificio Colón, Centro Comercial Cedritos 151, Centro Empresarial Paseo Real 1 y 2, Edificio Centro Empresarial Parque 97, Galerias Ciudadela Comercial, Edificio Centro Empresarial Orión y Centro Comercial El Caracol.

## 7. MARCO DE REFERENCIA

### 7.1 MARCO TEÓRICO

Uno de los objetivos del gobierno Santos es continuar con el crecimiento económico de Colombia y para ello se debe apoyar el sector empresarial desde el punto de vista de la competitividad, entendida ésta como “la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores”<sup>35</sup>. Pero como lo menciona Michael E. Porter, “la innovación se ha convertido en el desafío definitorio de la competitividad global. Para gestionarlo bien, las empresas deben aprovechar el poder de la ubicación en el terreno de la creación (emprendimiento) y comercialización de nuevas ideas”<sup>36</sup>. Por tanto, dentro del proceso de crecimiento económico Colombia requiere mejorar los índices de competitividad y para ello se debe fortalecer la innovación y el emprendimiento.

Se define innovación como “proceso en el cual a partir de una idea, invención o recurso, cimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnico o servicio útil y es aceptado comercialmente”<sup>37</sup>; y por otro lado, se define emprendimiento como el conjunto de personas, variables y factores que intervienen en el proceso de crear una empresa. (...) Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía la sociedad”<sup>38</sup>.

Pero no se trata de crear empresas por crear con el fin de incrementar los índices de productividad y emprendimiento, se deben crear empresas que perduren y crezcan con el transcurrir en el tiempo, que generen empleo y riqueza. Una herramienta valiosa que garantiza el éxito de una idea de negocio y la puesta en marcha de éste, es el Plan de Negocios o Plan de Empresa, que según la ley 1014 de 2006 define éste como “documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos”. Para el autor Rodrigo Varela, el plan de empresa o de negocio es un “procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las normas operativas, los resultados y, en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentar.”<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup> GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. *Calidad Total y Productividad*. México, D.F. Mc Graw Hill. 2010. p. 16

<sup>36</sup> PORTER, Michael E. *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Barcelona. Editorial Deusto. 2006. p. 7

<sup>37</sup> GEE, Sherman. *En: Taller innovación y Creatividad Empresarial – Factores de Diferenciación*. Memorias. Bogotá. Bancoldex Emprendimiento Empresarial y Universidad Externado de Colombia. 2014

<sup>38</sup> Ley 1014 de 2006 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento

<sup>39</sup> VARELA V., Rodrigo. *Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Tercera edición. Pearson Educación de Colombia. Cali. 2008. P. 316

Elaborar y desarrollar un plan de negocio permite al emprendedor y futuro empresario una visión global del comportamiento empresarial en el corto, mediano y largo plazo, de esta manera se pronostican situaciones y se plantean estrategias que evitarán que la idea de negocio o la naciente empresa desaparezca del mercado y se convierta en una estadística más de la mortalidad empresarial colombiana.

Es por esto que las políticas del gobierno en los últimos años han creado una serie de apoyos en las diferentes etapas de generación y puesta en marcha de proyectos empresariales y de fortalecimiento de empresas ya creadas con el fin de reducir los índices de mortalidad empresarial, ya que según la Cámara de Comercio de Bogotá, al primer año de creadas, sobreviven 55 de cada 100 empresas. Al segundo año quedan 41, al tercero 31 y en el cuarto sobreviven 23 y en el mercado solo sobrevive una. Según lo menciona la Directora de Mentalidad y Cultura de Innpulsa, el objetivo de Innpulsa es que la gente piense en grande, que tenga visión global, que se atreva a asumir los riesgos de construir empresa, que es capaz de conquistar mercados.

Algunos de los apoyos para emprender empresa son las casi “790 organizaciones de apoyo al emprendimiento, algunas de carácter público, privados, lideradas por las cámaras de comercio del país, las gobernaciones y las alcaldías. Además de Innpulsa y de las 116 unidades de Emprendimiento del Fondo Emprender, a nivel gubernamental y mixto, hay organizaciones de apoyo como la Unidad Especial Administrativa para organizaciones solidarias: laboratorios sociales de cultura y emprendimiento (LASO), del Ministerio de Cultura y por otro lado iniciativas privadas como Destapa Futuro, Corporación Ventures, Endeavor Colombia, Andi del Futuro y varias incubadoras como la Fundación Incubar Colombia, Incubadora Gestando y otras empresas de financiación de proyectos como el Bando de la Mujer, Banco Caja Social y Bancolombia”<sup>40</sup>.

## 7.2 MARCO CONCEPTUAL

En el marco conceptual se enfatiza en el objeto del negocio: la **comercialización**, la cual consiste en acercar un bien ya producido hasta el lugar en que se necesita, este acercamiento constituye a las comercializadoras en un intermediario y su función es “transformar los productos en una corriente de ingresos generados por las operaciones de venta”<sup>41</sup>. Por lo tanto, se asume que la comercialización no es simplemente vender productos, comercializar es hacer parte de la cadena de valor de una empresa desde el punto de vista de la distribución, las empresas industriales minimizan costos contando con socios estratégicos que comercializan sus productos y a la vez la comercialización coadyuva al desarrollo industrial

---

<sup>40</sup> Colombia líder en emprendimiento. En portafolio noviembre 5 de 2013.

<sup>41</sup> Mc. GRAW HILL. Capítulo 1. Organización Comercial de las Empresas. Disponible en Internet: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448183061.pdf>. [Consultado el 29 de mayo de 2015]

del sector al cual pertenecen los productos que se comercializan, en este caso, la comercializadora planteada promueve el sector de productos biodegradables de aseo industrial.

Otro concepto a explicar es el de productos biodegradables, el cual hace referencia a **biodegradabilidad**, es la propiedad que tienen algunas sustancias químicas para que los microorganismos las conviertan en sustrato, mediante energía y sustancias como aminoácidos, tejidos y organismos. Los productos biodegradables pueden emplearse en la eliminación de contaminantes como los desechos orgánicos urbanos, hidrocarburos, papel, etc<sup>42</sup>

Otras definiciones relacionadas con la actividad de la empresa son:

**Sector:** Segmento de la economía que se dedica a producir un bien o servicio específico. El sector lo componen los establecimientos que realicen actividades similares o del mismo tipo.

**Venta al por mayor.** Comprende todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial.<sup>43</sup>

**Venta al detalle.** Abarca todas aquellas actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para uso personal, no comercial<sup>44</sup>.

**Productos de aseo, higiene y limpieza de uso industrial:** Es aquella formulación cuya función principal es remover la suciedad y propender por el cuidado de la maquinaria industrial e instalaciones, centros educativos, hospitalarios, etc., que cumple los siguientes requisitos:

1. Mercado: no está dirigido a productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico
2. Sistema de distribución y comercialización: está dirigido única y exclusivamente al sector industrial.
3. Composición del producto: la cantidad de ingrediente activo es diferente en cuanto a concentración, con respecto a los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico.
4. Uso del producto: se realiza única y exclusivamente a través de máquinas, equipos o personal especializados. Todo producto que se quiera denominar como de uso industrial debe reunir los cuatro requisitos mencionados, en caso de faltar al menos uno de ellos en sus

---

<sup>42</sup> Disponible en internet en: <http://www.ecologiaverde.com/productos-biodegradables> [Consultado el 15 de septiembre de 2014]

<sup>43</sup> KLOTTER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. México. Pearson Educación. 2008. p. 352

<sup>44</sup>Ibid., p. 333

características el producto será denominado como de uso doméstico y por tanto, debe obtener registro sanitario, cumpliendo así con lo establecido por el Decreto 1545 de 1998<sup>45</sup>.

**Productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico:** es aquella formulación, cuya función principal es aromatizar el ambiente, remover la suciedad y propender por el cuidado de utensilios, objetos, ropas o áreas que posteriormente estarán en contacto con el ser humano.

**Estiba de mercancía:** Es una herramienta que ayuda a proteger la mercancía que se almacena en la bodega, no solo del deterioro de tener los artículos, cajas, bolsas, en el suelo, sino de golpes, caídas y posibles inconvenientes por una mala organización. Igualmente es muy útil para realizar el inventario de la bodega ya que el contenido se determina por el número de estivas, cada estiva tiene un número determinado de productos que puede soportar, así la relación de la mercancía tiene un mayor control y se hace de manera más eficiente. Así mismo, organiza la bodega al determinar las estibas por productos, por rotación de mercancía, por caducidad o por secciones. Ayuda a la carga y descarga de los artículos, agiliza los procesos y ayuda al control general de las existencias<sup>46</sup>

**Almacén:** Área donde se despachan y reciben materiales. También s bodegas, patios de almacenamiento, zonas de carga y descargue<sup>47</sup>.

**Bodega.** Lugar donde se guardan o almacenan ordenadamente los materiales<sup>48</sup>

**Propiedad horizontal<sup>49</sup>:** Forma especial de dominio en la que concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes.

---

<sup>45</sup> Colombia. Instituto Nacional de vigilancia de Alimentos y Medicamentos, INVIMA. Circular externa DG-0100-284 de 23 de octubre de 2002. Disponible en internet en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5967> . [Consultado el 25 de septiembre de 2014]

<sup>46</sup> Revista de Logística. Legis. Disponible en Internet: <http://www.revistadelogistica.com/a-buena-estiba-buena-mercancia.asp>. [Consultado el 25 de septiembre de 2014]

<sup>47</sup> Disponible en internet en: <http://www.arlsura.com/index.php/component/content/article/74-centro-de-documentacion-anterior/seguridad-industrial/437--sp-25897>. [Consultado el 25 de septiembre de 2014]

<sup>48</sup> Ibid

<sup>49</sup> Glosario Técnico Catastral. Disponible en Internet en: <http://www.catastrobogota.gov.co/index.php?q=es/content/glosario-t%C3%A9cnico-catastral>. [Consultado el 9 de octubre de 2014]

### 7.3 MARCO LEGAL

Las normas que aplican para el desarrollo del proyecto se detallan en el capítulo 11, análisis legal, las cuales se resumen en:

- ▶ Normas relacionadas con la creación de la empresa y la naturaleza del negocio
- ▶ Normas de almacenamiento y levantamiento de cargas (Consejo Colombiano de Seguridad)
- ▶ Normas INVIMA para productos de aseo, higiene y limpieza para uso industrial
- ▶ Normas relacionadas con Seguridad y Salud en el trabajo (OHSAS 18001)
- ▶ Norma técnica colombiana NTC GTC 24. Gestión ambiental residuos sólidos. Guía para la separación en la fuente.

### 7.4 MARCO GEOGRÁFICO

Teniendo en cuenta que la oportunidad de negocio se presenta en la ciudad de Bogotá, es en esta ciudad donde se desarrollan la propuesta de negocio, en la localidad de Barrios Unidos, barrio Popular Modelo. Se seleccionó esta localidad por su cercanía a las localidades de Chapinero y Usaquén en las cuales se estableció el mercado objetivo.

El barrio Popular Modelo se seleccionó teniendo en cuenta la infraestructura de las vías de acceso las cuales el 70% se encuentra en buen estado, estas vías son la carrera 30, la calle 68 y la carrera 50. Por la carrera 30 se encuentra el servicio de transporte Transmilenio y por la calle 68 el SITP (Servicio Integrado de Transporte Público), por esta vía circula aproximadamente 8 rutas. Este barrio cuenta con tratamiento de conservación, la construcción de las casas del sector es de más de 50 años, por tanto son casas con el espacio suficiente para oficinas, bodega y parqueadero, con el fin de ubicar todo en un mismo lugar.

### 7.5 MARCO HISTÓRICO

Las variables económicas del análisis financiero y la información del micro y macro entorno que se tuvo en cuenta en el desarrollo del proyecto corresponden al periodo comprendido del segundo semestre de 2014 a mayo de 2015.

## 8. ESTUDIO DE MERCADOS

### 8.1 INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

La investigación es una necesidad en la elaboración del estudio de mercados, su aplicación se establece en la recolección de bases de datos e información primaria y secundaria para utilizarla en el análisis de la competencia y proveedores, en la segmentación del mercado, en el entorno económico y demás componentes que conforman el estudio de mercados; igualmente la información obtenida en la investigación se emplea en la proyección de ventas, compras, consumo, cliente objetivo, precios del producto, etc.

En el estudio de mercados se realizó una investigación descriptiva, “en tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos los fenómenos, etc.”<sup>50</sup>

El desarrollo del estudio de mercados llevó a utilizar técnicas de investigación como la entrevista y la encuesta y así obtener datos primarios con el fin de conocer la percepción de los clientes hacia los productos ofrecidos, la lealtad del cliente a sus actuales proveedores, necesidades insatisfechas, inconformidad en los productos y/o servicios.

Los productos que se comercializan son productos innovadores en cuanto a su característica biodegradable, dado que el mercado actual es cada vez más exigente para la selección de proveedores, al incorporar las empresas un enfoque ambiental en sus procesos y servicios, éste se convierte en un factor de selección y las empresas que llevan el sello ambiental en sus productos y servicios cuentan con un plus de diferenciación frente a las que no han desarrollado políticas ambientales.

### 8.2 ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO

El análisis del sector económico se realiza desde dos entornos:

- ▶ Sector Comercio. La actividad de la comercializadora pertenece a este sector económico. Ventas al por menor. Código CIU 4799, que corresponde a otros tipos de comercio al por menor no realizado en establecimientos, puntos de venta o mercados.
- ▶ Sector Industrial. Los productos que se comercializan pertenecen al sector cosméticos y productos de aseo.

---

<sup>50</sup> BERNAL, César A. Proceso de Investigación Científica. En: Metodología de la Investigación Científica. 3 ed. Bogotá: Pearson Educación. 2010. p. 113

- **Sector Comercio.** Según el informe ¿Cómo le fue a la Economía Bogotana en el 2013?<sup>51</sup> la economía bogotana cerró el año 2013 con buenos indicadores de empleo y crecimiento gracias al impulso de sectores generadores de empleo como el comercio y los servicios, los cuales jalaron el crecimiento del PIB de Bogotá, con un crecimiento del 3.4%. Durante el 2013 las ventas del comercio al por menor en Bogotá crecieron el 5%, un punto porcentual por encima del crecimiento de las ventas en Colombia, que fue del 4%, la diferencia la marca el sector de productos farmacéuticos, cosméticos y aseo personal que para el caso de Bogotá acumula un crecimiento real en las ventas del 5.5% mientras que en Colombia las ventas solo crecieron en 2.7%. Esta diferencia se debe al aumento en la comercialización de productos de cosméticos al exterior. Según cifras de la Muestra Trimestral de Comercio al por menor del DANE<sup>52</sup>, en el primer trimestre de 2014 las ventas del comercio minorista aumentaron 3.1% y el personal ocupado 3.5% en comparación con el mismo trimestre del año anterior.

Como lo muestra el siguiente gráfico, el crecimiento en el primer trimestre de 2014 lo explicaron las ventas del sector vehículos, repuestos y lubricantes; textiles, prendas de vestir y calzado, electrodomésticos, muebles de uso doméstico y aseo hogar.

Figura 2 Variación y contribución anual de las ventas reales del comercio al por menor de Bogotá, según grupos de mercancías. I trimestre 2014



<sup>51</sup> SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO. Op. Cit. p. 53

<sup>52</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Muestra Trimestral de Comercio al por Menor. Primer trimestre de 2014. Disponible en Internet: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtcb/bol\\_MTCB\\_Itrim14.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtcb/bol_MTCB_Itrim14.pdf). [Consultado el 5 de junio de 2014]

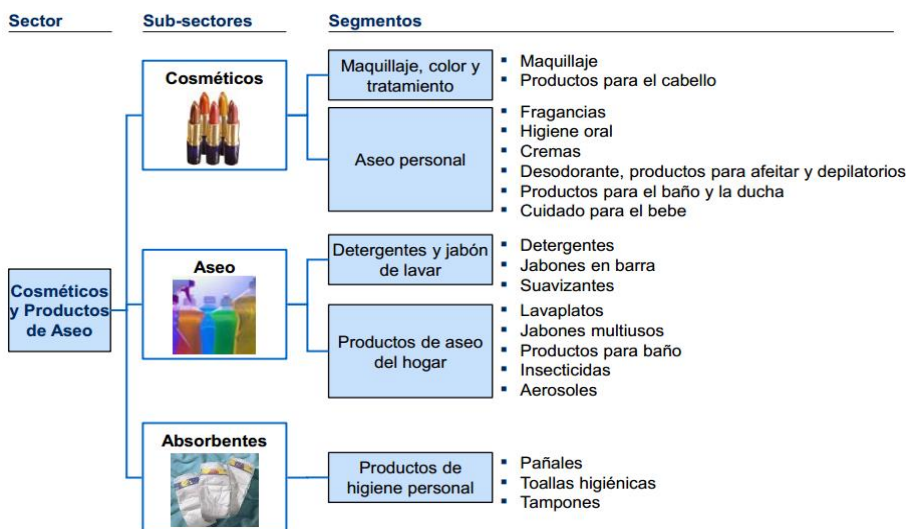
En cuanto a las cifras de ocupados, el comercio se mantiene como uno de los jalonadores del empleo en Bogotá, igualmente, se destacan los avances en cuanto a calidad de empleo, debido a un incremento en el empleo permanente del 4.9% en contraposición a una disminución en el empleo temporal y por agencia de 0.4% y 1.1% respectivamente.

Según cifras de la Muestra Trimestral de Comercio al por menor del DANE<sup>53</sup>, durante los últimos doce meses hasta el primer semestre de 2014, el personal ocupado por el comercio al por menor de Bogotá se incrementó 3.4% con respecto al año precedente. Este resultado se explica por el aumento en la contratación del personal permanente (6-2%) y la reducción de personal temporal a través de agencias (-12.75) y el temporal directo (-2.4%).

A pesar de los buenos resultados del sector comercio en Bogotá, según declaraciones del Presidente de Renaldo, doctor Guillermo Botero, en entrevista concedida al periódico El Siglo<sup>54</sup>, manifestó que el sector comercio no cuenta con el apoyo del gobierno nacional, ya que el incremento a las tasas de interés y el contrabando atentan contra la dinámica del sector. Igualmente la falta de control de los vendedores ambulantes y estacionarios afecta el sector.

- ▶ **Sector Industrial.** Según información de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI, el sector de cosméticos y aseo se divide en tres sub-sectores: cosméticos, aseo y absorbentes.

Figura 3 Estructura del Sector Cosméticos y Productos de Aseo



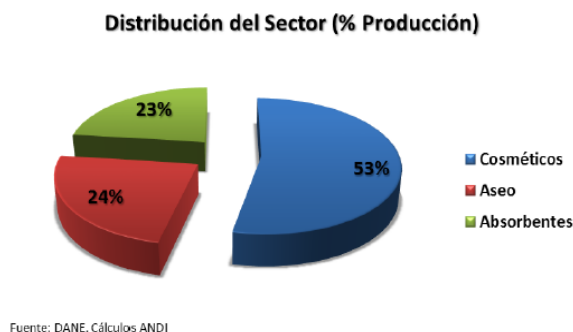
Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

<sup>53</sup> Ibíd

<sup>54</sup> Sector Comercial se mantendrá estable este año. En: El Nuevo Siglo. Co. Disponible en Internet: <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/1-2013-sector-comercial-se-mantendr%C3%A1-estable-este-a%C3%B1o.html>. [Consultado el 5 de agosto de 2014]

- ▶ La siguiente fue la distribución porcentual de producción en el país para el año 2012:

Figura 4 Distribución del Sector Cosméticos y Aseo



La siguiente tabla contiene las cifras de ventas del sector cosméticos y aseo a nivel nacional, según cifras que reporta la ANDI en el Boletín Estadístico del año 2013<sup>55</sup>.

Tabla 1 Ventas Sector Cosméticos y Aseo

Ventas Valor Total por Categorías en Miles de Pesos								
AÑO	Perfumes y Lociones	Maquillaje, Color y Tratamiento	Aseo Personal	Detergentes	Jabón de Lavar	Productos Aseo del Hogar	Productos Absorbentes de Higiene Personal	Total
2000	195.668.492	384.185.762	621.740.187	370.489.744	379.797.172	136.331.563	654.658.293	2.742.871.213
2001	262.308.987	403.555.837	717.751.603	298.237.367	340.295.873	133.553.275	709.986.443	2.865.689.385
2002	292.569.906	532.454.906	769.537.089	301.258.721	345.025.166	152.462.526	813.554.520	3.206.862.834
2003	394.236.880	450.913.375	936.840.622	329.278.353	370.918.914	176.933.684	912.677.640	3.571.799.468
2004	354.900.284	548.678.706	834.305.089	375.395.439	377.063.352	204.860.681	989.691.542	3.684.895.093
2005	335.894.136	608.966.194	777.192.542	373.979.575	368.283.656	232.708.452	1.063.797.110	3.760.821.665
2006	424.170.085	717.682.852	952.178.543	447.479.791	362.263.776	270.011.663	1.145.878.887	4.319.665.597
2007	470.829.392	722.249.356	1.133.371.750	451.711.224	354.650.622	302.506.124	1.196.942.472	4.632.260.940
2008	371.360.245	698.126.594	1.157.725.723	584.497.294	380.932.469	369.255.970	1.402.857.858	4.964.756.153
2009	721.314.455	985.028.736	1.426.574.611	701.144.268	404.339.860	437.855.566	1.524.429.578	6.200.687.074
2010	869.840.911	1.090.323.598	1.398.901.507	593.714.085	455.976.113	462.186.503	1.466.954.229	6.337.896.946
2011	873.569.046	1.272.422.768	1.461.206.087	568.386.700	412.028.876	596.660.177	1.670.314.174	6.854.587.828
2012*	932.971.741	1.358.947.516	1.560.568.101	607.036.996	440.046.840	637.233.069	1.783.895.538	7.320.699.800

\* Valores proyectados según crecimiento del sector - EOIC

Fuente: EAM 2000-2011

En los últimos años el sector de cosméticos y aseo ha tomado gran impulso, ha crecido un 10% y según el Programa de Transformación Productiva, Sectores de Clase Mundial, apuestas productivas y sectores líderes en Bogotá, del Ministerio de Comercio Industria y

<sup>55</sup> ASOCIACION NACIONAL DE INDUSTRIALES, ANDI. Informe Estadístico del Sector. Disponible en Internet: <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral>. Consultado el 23 de agosto de 2014.

Turismo, una de las estrategias del programa implementado en agosto de 2011, consiste en impulsar el desarrollo de sectores nuevos y emergentes, uno de estos sectores es cosméticos y artículos de aseo, es por esto, que con el Acuerdo con la Unión Europea, se abren perspectivas de exportación para los productos del sector, ya que según el análisis de Proexport, de 818 productos con oportunidades comerciales en Europa los productos de aseo con ingredientes naturales tienen posibilidades en el mercado alemán.

En cuanto al TLC suscrito con Estados Unidos, según información de la Oficina para el Aprovechamiento del TLC con EEUU de octubre de 2012, la cadena de cosméticos y productos de aseo cuenta con importantes oportunidades de aumentar la cantidad y el valor agregado de sus exportaciones, especialmente en el mercado de Estados Unidos.

De hecho, el sector cuenta con una experiencia valiosa de exportación: en 2011 exportó 633 millones de dólares a 60 países, con una canasta de productos diversificada. Además, esta cadena se caracteriza por la ausencia de eslabones intermedios al concentrarse fundamentalmente en la elaboración de productos de consumo final. Los productos finales incluye jabones, detergentes líquidos y en polvo, preparaciones de limpieza, ceras, pastas y sustancia odoríferas y la línea completa de productos para el cuidado personal que incluye perfumes, maquillaje, champú, pasta dental, entre otros<sup>56</sup>.

### 8.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

#### 8.3.1 Producto

- Los productos a comercializar son productos biodegradables para limpieza y aseo industrial, tales como removedor para pisos, sellante para pisos, cera polimérica, jabón líquido multiusos, jabón líquido para manos, desengrasante, desinfectante (hipoclorito con concentración del 5.5%).
- Los productos de aseo industrial son biodegradables, es decir no son agresivos con el medio ambiente, no son tóxicos, ni cancerígenos, ni contaminantes; por lo tanto, no afectan el medio ambiente, ni la salud de quienes manipulan el producto, reduciendo de esta manera riesgos profesionales a futuro.
- Son productos de alta concentración, rinden más del doble en comparación con los existentes en el mercado, generando en los clientes un excelente costo beneficio, lo cual se garantiza con capacitación, asesoría, acompañamiento y seguimiento en el uso adecuado de los productos.

La siguiente tabla presenta las características generales de los productos para aseo y limpieza industrial, así como los beneficios y ventajas:

---

<sup>56</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. OFICINA PARA EL APROVECHAMIENTO DEL TLC CON EEUU. Informe Cosméticos y Aseo. Bogotá. 2012. Disponible en Internet: <http://www.aprovechamientotlc.com/aprovechamiento.aspx>. Consultado el 4 de septiembre de 2014.

Cuadro 1 Características Generales de los Productos

	CARÁCTERÍSTICA	BENEFICIOS	VENTAJAS
1	Biodegradables	No destruyen el medio ambiente, contribuyen a la política de responsabilidad social empresarial	Bajo índice de empresas industriales que producen con esta característica
2	No tóxicos	Velan por la salud de los operarios que usan los productos	Minimización de riesgos por enfermedad laboral
3	No cancerígenos		
4	Alta concentración	Rendimiento	Optimización de costos asociados al mantenimiento de las instalaciones
5	Proveedores cumplen con normas técnicas de calidad	Proveedores poseen certificación de calidad en los insumos utilizados para la producción	Seguridad y confianza en la procedencia de los productos con el fin de afianzar políticas de calidad
6	Proveedores cumplen con Registro Sanitario del INVIMA	Los proveedores cumplen con los requerimientos de producción, uso y comercialización de los productos	Seguridad y confianza en la procedencia de los productos con el fin de afianzar políticas de calidad y responsabilidad social empresarial
7	Marca registrada	Seguridad y confianza de la procedencia de los productos	Seguridad y confianza de la industria que elabora los productos, como apoyo en las políticas de calidad
8	Agradables aromas	Ambientes confortables	Provisión de ambientes que promueven bienestar y productividad entre usuarios, visitantes y trabajadores
9	Los productos no contienen ácidos	Protegen las superficies	Minimizar gastos en mantenimiento por deterioro
10	Los productos no tienen como base derivados del petróleo	Los ambientes no quedan con aromas desagradables	Proporcionar imagen y ambientes especiales
11	No son inflamables	Reducen riesgo de incendio	Promover la seguridad industrial que beneficie a trabajadores, usuarios y visitantes

Fuente: Elaboración propia

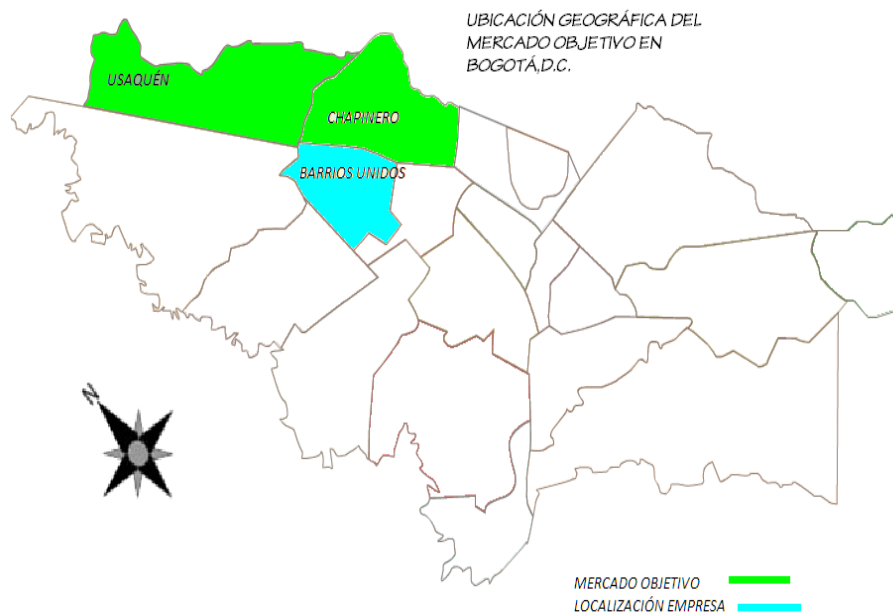
### 8.3.2 Análisis de la demanda-consumidor o cliente

**El mercado global** para la comercialización de los productos biodegradables de aseo industrial se identifica en edificios empresariales, centros comerciales y empresariales de propiedad horizontal localizados en la ciudad de Bogotá.

Aprovechando la oportunidad de contactos en el mercado, el **cliente objetivo** son los centros comerciales y empresariales de propiedad horizontal empresarial y comercial que desarrollen políticas ambientales y de calidad, ya que se requiere de proveedores que garanticen los productos y cumplan con los requerimientos que les exigen las empresas auditoras.

El **nicho de mercado** son los edificios empresariales, centros comerciales y empresariales de propiedad horizontal que desarrollan su actividad en las localidades de Chapinero y Usaquén. Se seleccionaron estas localidades porque según el Plan de Desarrollo Económico y Social y de Obras Públicas para Bogotá, Distrito Capital 2012-2016 Bogotá Humana, las localidades menos segregadas son Chapinero y Usaquén, porque allí hay más mezcla socio-económica<sup>57</sup> y esto tiene ventajas: favorece las interacciones, permite aprovechar mejor las potencialidades de las vecindades, condiciones propicias para mejorar la distribución del ingreso.

Figura 5 Ubicación Geográfica del Mercado Objetivo en Bogotá



Como se observa en el mapa de Bogotá, con el color verde se resaltan las localidades de Usaquén y Chapinero en donde se localiza el mercado objetivo y en azul se resalta la localidad de Barrios Unidos en la cual se establecerá la sede de la comercializadora.

Los siguientes cuadros resumen la información más relevante de las localidades de Usaquén y Chapinero en cuanto a aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos, que llevaron a la selección de estas localidades como mercado objetivo:

<sup>57</sup> Plan de Desarrollo Económico y Social y de Obras Públicas para Bogotá, Distrito Capital 2012-2016 Bogotá Humana

Cuadro 2 Factores para Análisis Localidad de Usaquén

<b>ASPECTOS</b>		
<b>FÍSICOS</b>	<b>DEMOGRÁFICOS</b>	<b>SOCIOECONÓMICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limita con el municipio de Chía por el norte, al sur con la localidad de Chapinero, al oriente con el municipio de La Calera y al occidente con la localidad de Suba.</li> <li>• Cuarta localidad en mayor extensión territorial en Bogotá (746 Hectáreas).</li> <li>• Agrupa la segunda mayor cantidad de predios de la ciudad y el 81.9%, de éstos se encuentra en estratos 4, 5 y 6.</li> <li>• Tiene el 7% de la malla vial de la ciudad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la localidad vive el 6,4% de los habitantes de Bogotá, el 36% son jóvenes menores de 25 años. Población económicamente activa de 185.900 personas y en edad de trabajar de 371.698 personas. El número de desocupados es de 10.261 y ocupados 175.729</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tasa de ocupación es la octava más baja de la ciudad.</li> <li>• Principales actividades que generan empleo son servicios y comercio.</li> <li>• Es la localidad con el tercer mayor índice de condiciones de vida (94.37%), mayor que la de Bogotá (90.09%)</li> <li>• Se localiza el 9,8% de las empresas de Bogotá, de las cuales el 79% son microempresas, el 15% pequeñas, el 4% medianas y el 1% grandes empresas.</li> <li>• Se concentran 26.046 empresas de las cuales 6.101 se dedican a actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler. Concentra el 6% de las empresas industriales de Bogotá</li> </ul>

Elaboración propia

Cuadro 3 Factores Importantes para Análisis Localidad de Chapinero

ASPECTOS		
FÍSICOS	DEMOGRÁFICOS	SOCIOECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la cuarta localidad con mayor porcentaje de predios comerciales, el 29.1% de los predios de la localidad tienen destinos comerciales, agrupa el 17,2% de predios comerciales de la ciudad.</li> <li>• Se ubica al nororiente de Bogotá, limita al occidente con la autopista Norte, al sur con el canal del Arzobispo o calle 39, al norte con la calle 100 y al oriente con los municipios de La Calera y Choachí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la localidad vive el 6,4% de los habitantes de Bogotá, el 36% son jóvenes menores de 25 años. Población económicamente activa de 185.900 personas y en edad de trabajar de 371.698 personas. El número de desocupados es de 10.261 y ocupados 175.729</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según la distribución socioeconómica de la ciudad en Chapinero se ubica el estrato alto: 45% de los predios son de estrato 6, 11.7% estrato 5 y el 30.8% estrato 4<sup>58</sup>. El índice de condiciones de vida es el más alto de Bogotá (89.4%)<sup>59</sup>La tasa de ocupación es la más alta entre las localidades (62,9%)<sup>60</sup>. La tasa de desempleo es la más baja de la ciudad<sup>61</sup>.</li> <li>• Las principales actividades que generan empleo son servicios (39.4%), comercio (17.4%) actividades inmobiliarias (17.3%)<sup>62</sup></li> <li>• De los 25.908 establecimientos censados en el 2005, el 4.1% se dedican a industria, el 21.6% a comercio, el 62.2% a servicios, el 10.8% a otras actividades y e 0.6% estaban desocupados.<sup>63</sup></li> </ul>

Elaboración propia

<sup>58</sup> Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital. Censo Inmobiliario 2014. Disponible en Internet: <http://www.catastrobogota.gov.co/>. [Consultado el 18 de agosto de 2014]

<sup>59</sup> Cámara de Comercio de Bogotá. Perfil Económico de Chapinero. 2013.

<sup>60</sup> SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN. Conociendo a Chapinero. 2012.

<sup>61</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Perfil Económico de Chapinero. 2012

<sup>62</sup> *Ibíd.*

<sup>63</sup> Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital. *Op. Cit.*

Una vez se estableció el mercado objetivo de la comercializadora, se realizó una investigación de mercados, cuyos objetivos fueron:

- Conocer la percepción de los clientes frente a los productos biodegradables de aseo y limpieza industrial
- Identificar las necesidades de las empresas en el proceso de adquisición de insumos para el aseo y limpieza industrial
- Establecer el interés que tienen las empresas en convertirse en nuestros clientes
- Identificar las falencias existentes entre la competencia
- Conocer la fidelización de las empresas con los proveedores actuales
- Identificar posibles clientes
- Establecer un presupuesto de ventas
- Establecer un presupuesto de compras
- Identificar servicios insatisfechos
- Establecer la frecuencia de compras
- Identificar si los servicios de postventa diseñados en la política de diferenciación efectivamente interesan a las empresas

Para realizar la investigación de mercados se aplicó el método cuantitativo y las técnicas para recolectar la información fueron la entrevista y la encuesta. En primer lugar se concertó una entrevista con el administrador o el asistente de la administración del centro comercial y/o empresarial, para presentar los servicios y productos de la comercializadora y comunicar el interés de realizar una encuesta, en algunas ocasiones se pudo aplicar la encuesta en el momento de la entrevista y en otros casos se concertó una cita para la aplicación de la encuesta.

La encuesta se compuso de un cuestionario de 15 preguntas [\(Ver Anexo 1 – Estudio de mercado\)](#), cuya estrategia metodológica es la siguiente:

- ❖ Población:
  - Alcance: Localidades de Chapinero y Usaquén
  - Tiempo: Junio de 2015
  - Elementos: Administradores y/o jefes de compra de centros comerciales y empresariales de propiedad horizontal ubicados en las localidades de Chapinero y Usaquén.
  - Unidades de muestreo. Centros Comerciales y Empresariales de propiedad horizontal de las localidades de Usaquén y Chapinero
  
- ❖ Muestra. Número representativo del grupo que se desea estudiar y por tanto el número de encuestas que se deben realizar.

- ▶ Método de muestreo: El método de muestreo que se utilizó para la investigación fue el muestreo no probabilístico, el cual, según el autor Carlos Eduardo Méndez Álvarez<sup>64</sup> “se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma. Además, el error de muestreo no puede ser medido”.

Dentro del tipo de muestreo no probabilístico se utilizó el método de muestreo por conveniencia, en el cual, según el autor Méndez, “la selección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes aplican el cuestionario. Los elementos son seleccionados por éstos, dada la facilidad de acceso o la conveniencia”<sup>65</sup>.

En resumen, en la presente investigación se utilizó el *método de muestreo no probabilístico por conveniencia* porque se cuenta con una base de datos real compuesta por clientes potenciales de la comercializadora propuesta, proporcionada por un contacto de una empresa administradora de propiedad horizontal empresarial y comercial, por tanto, la encuesta se aplicó a 25 centros comerciales y empresariales de propiedad horizontal localizados en Usaqué y Chapinero que hacen parte del mercado potencial de la comercializadora propuesta en el presente plan de negocio.

Población: Grupo de edificios empresariales, centros comerciales y empresariales en propiedad horizontal que conforman el mercado objetivo: 400

Número Unidades Muestrales: 25 centros comerciales y empresariales de propiedad horizontal localizados en Usaqué y Chapinero.

❖ Obtención de la información. Para obtener información primaria se utilizaron las técnicas de la entrevista y la encuesta.

- ▶ **La entrevista.** Se utilizó esta técnica con los 25 administradores de los centros comerciales y empresariales. La entrevista se realizó con administradores y jefes de compras, durante el desarrollo de la entrevista se planteó el interés de realizar una encuesta con el fin de conocer la percepción de la empresa en cuanto a:
  1. Conocer si se presentan inconvenientes con el proveedor actual de los productos de aseo y limpieza.
  2. Establecer el interés del centro comercial y empresarial en política ambiental
  3. Proponer la idea de negocio de crear una comercializadora de productos de aseo y limpieza industrial

---

<sup>64</sup> MÉNDEZ. Op. Cit., p. 184

<sup>65</sup> *Ibíd.*

4. Manifestar el interés de realizar una encuesta para identificar el grado de aceptación de los productos e identificar necesidades de la empresa insatisfechas
  6. Concretar una cita e identificar la persona encargada de diligenciar la encuesta
- **La encuesta.** La encuesta se aplicó a 25 centros empresariales y comerciales de propiedad horizontal ubicados en Usaquén y Chapinero, clientes potenciales del negocio propuesto. Los centros comerciales y empresariales encuestados fueron: Edificio Medical Center, Teleport Business Park, Edificio Palma Real, Edificio Torre Rem, Edificio Torre Empresarial Pacific, Edificio World Business Port, Edificio Torres Unidas, Edificio Terpel, Edificio Grupo Santander Hispano, Edificio Ciudad Empresarial Sarmiento Angulo, Edificio Carrera Séptima, Edificio Torre Samsung, Edificio Capital Tower, Administración Prime Tower, Seguros Equidad, Centro Comercial Santa Ana, Edificio Tierra Firme, Centro Comercial Almirante, Edificio Colón, Centro Comercial Cedritos 151, Centro Empresarial Paseo Real 1 y 2, Edificio Centro Empresarial Parque 97, Galerías Ciudadela Comercial, Edificio Centro Empresarial Orión y Centro Comercial El Caracol.

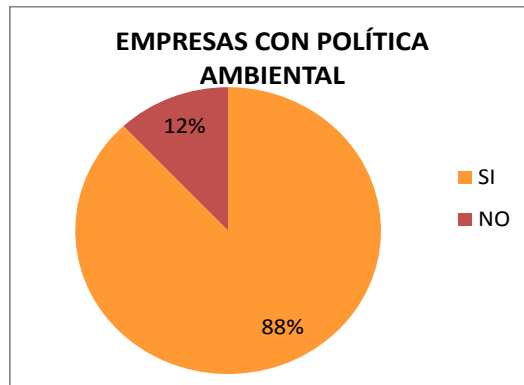
El cuestionario de la encuesta se diseñó con 15 preguntas, clasificadas de la siguiente manera, según la Cartilla Práctica de la Cámara de Comercio de Bogotá<sup>66</sup>:

- Preguntas de filtro. Preguntas 1, 2 y 3
  - Preguntas cerradas para ordenar: Preguntas 4,6, 7 y 9
  - Preguntas de control: Preguntas 13 y 14
  - Preguntas cerradas en escala: 5 y 8
  - Preguntas abiertas: Pregunta 11
  - Preguntas cerradas dicotómicas: Pregunta 12, 15
- **Análisis de resultados.** En este punto se muestran las conclusiones más relevantes para el estudio de mercados. Ver la totalidad de preguntas y el análisis en [Anexo 1 - Investigación de mercados.](#)

---

<sup>66</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Cartilla Práctica. ¿Cómo hacer un estudio de mercados para la creación y el desarrollo inicial de una empresa? 2008. p. 59

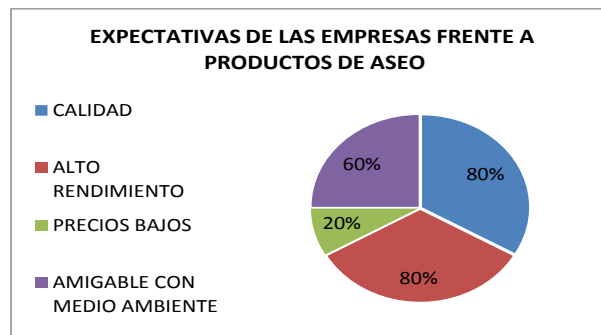
Figura 6. Empresas con Política Ambiental



Fuente: Estudio de mercado del proyecto. Elaboración propia

A la pregunta 2 ¿el centro empresarial y comercial aplica política ambiental? El 88% si desarrollan política ambiental, el 12% no tienen esta política implantada. Lo que significa que al 88% de los centros comerciales y empresariales encuestados les interesan los productos biodegradables de aseo y limpieza y las demás podrían interesarse en los productos. (Ver figura 6)

Figura 7. Expectativas de las empresas frente a los productos de aseo y limpieza



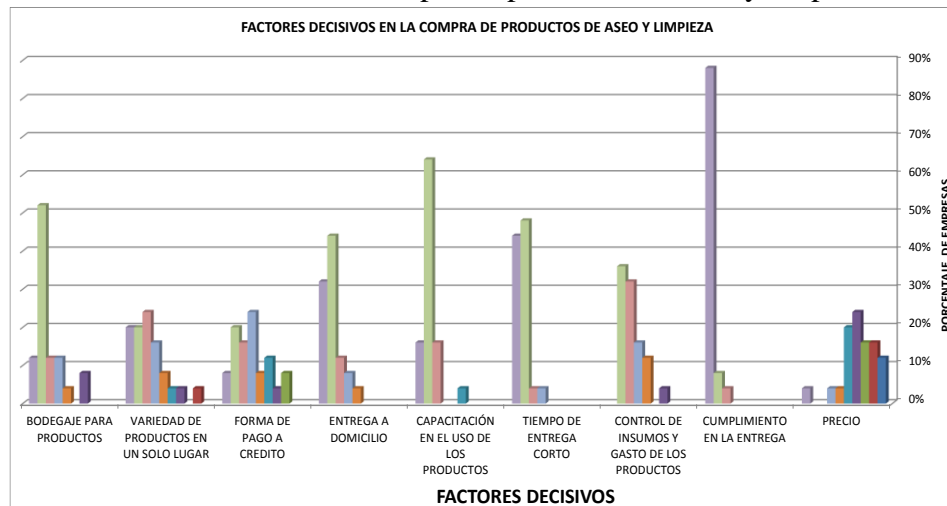
Fuente: Estudio de mercado del proyecto. Elaboración propia

Según las respuestas dadas por las empresas a la pregunta No. 4 ¿qué espera la empresa de los productos de aseo y limpieza que compra?

Las expectativas de las empresas frente a los productos biodegradables de aseo y limpieza industrial, en su orden es el siguiente: 80% de las empresas esperan calidad y alto rendimiento de los productos, el 60% esperan que los productos sean amigables con el medio ambiente y el 20% de las empresas tienen como expectativa que los precios de los productos sean bajos. (Ver figura 7)

Frente a las expectativas que tienen las empresas para la compra de los productos, se preguntó ¿qué factores considera la empresa decisivos para comprar los productos de aseo y limpieza y se solicitó los clasificaran según la importancia que consideraba cada empresa, donde 1 es el menos importante y 9 el más importante y 0 si la opción no es decisiva para la compra, (pregunta 8), a lo cual respondieron:

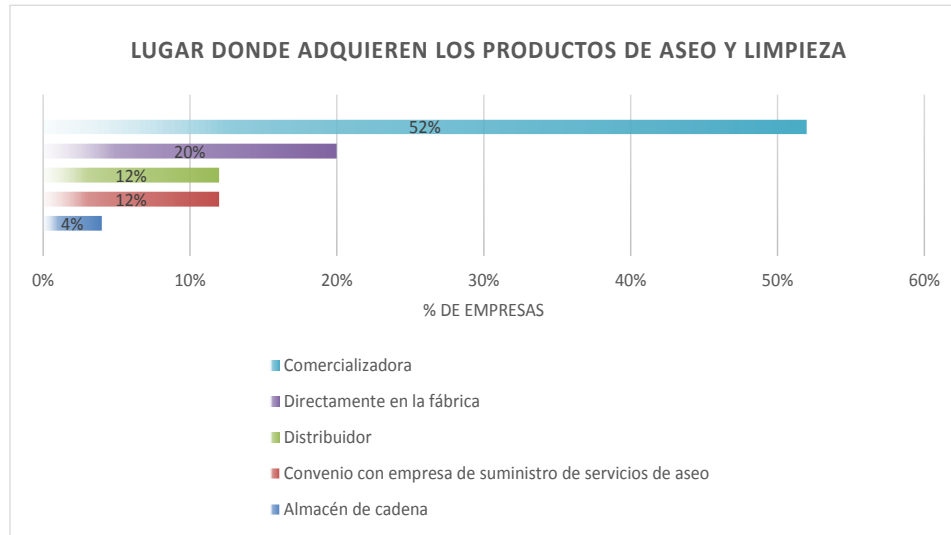
Figura 8. Factores decisivos en la compra de productos de aseo y limpieza



Fuente: Estudio de mercado del proyecto. Elaboración propia

El factor más importante cuando se toma la decisión de compra de productos de aseo y limpieza y lo que más preocupa a las empresas es el cumplimiento en la entrega, así lo estima el 88%, el segundo factor en orden de importancia es contar con la capacitación en el uso de los productos, así lo considera el 64% de las empresas, el tercer factor es bodegaje para los productos, 52%; tiempo de entrega corto representa el 48%, el quinto lugar lo ocupó con un 44% la entrega a domicilio, el 36% de las empresas consideran el control de insumos y gasto de los productos; precio, variedad de productos y forma de pago a crédito representaron cada uno el 24% (Ver figura 8).

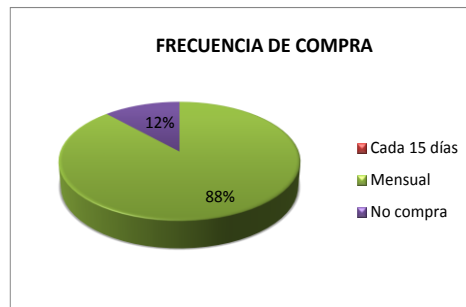
Figura 9. Distribución de los productos de aseo y limpieza



Fuente: Estudio de mercado del proyecto. Elaboración propia

El 52% de los encuestados adquieren los productos a través de comercializadoras, el 20%, directamente en la empresa que los fabrica, el 12% de los encuestados a distribuidoras y otro 12% tienen convenio con la empresa que realiza el servicio de aseo, y el 4% adquieren los productos en un almacén de cadena. Pregunta No. 7. (Ver figura 9)

Figura 10 Frecuencia de Compra

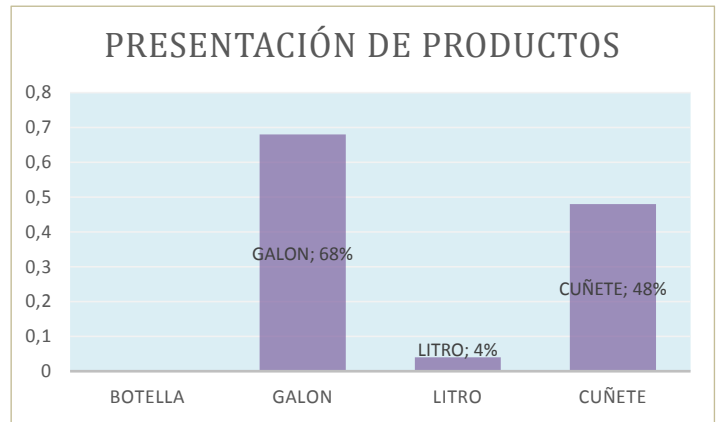


Fuente: Estudio de mercado del proyecto. Elaboración propia

El 88% de los encuestados realiza la compra de productos mensualmente y el 12% no compra estos productos debido a que por convenio los suministra la empresa que realiza las labores de aseo y limpieza. Pregunta No. 9 (Ver figura 10)

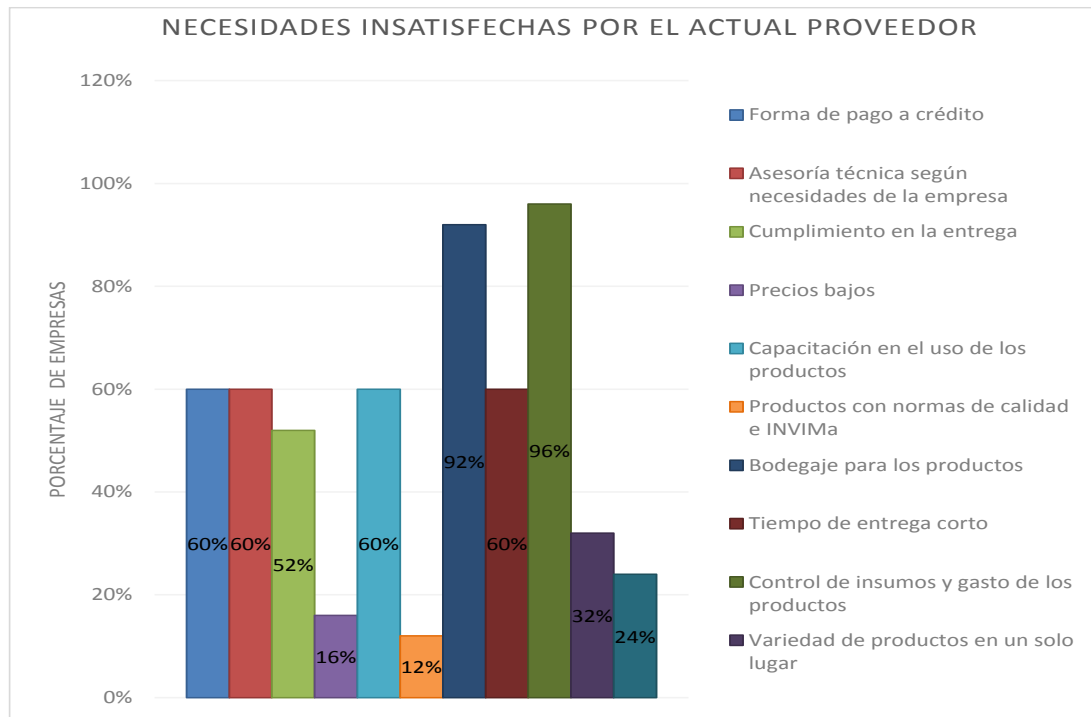
Figura 11 Presentación de los productos de aseo y limpieza

La presentación de los productos de aseo y limpieza que tiene más demanda es en galón, el 68% de los encuestados así lo respondieron, el 48% adquieren los productos en cuñete, y el 4% de los encuestados la presentación en que los adquieren es en litro. Pregunta No. 10 (ver figura 11).



Fuente: Estudio de mercado del proyecto. Elaboración propia

Figura 12 Necesidades insatisfechas por el actual proveedor de productos de aseo y limpieza

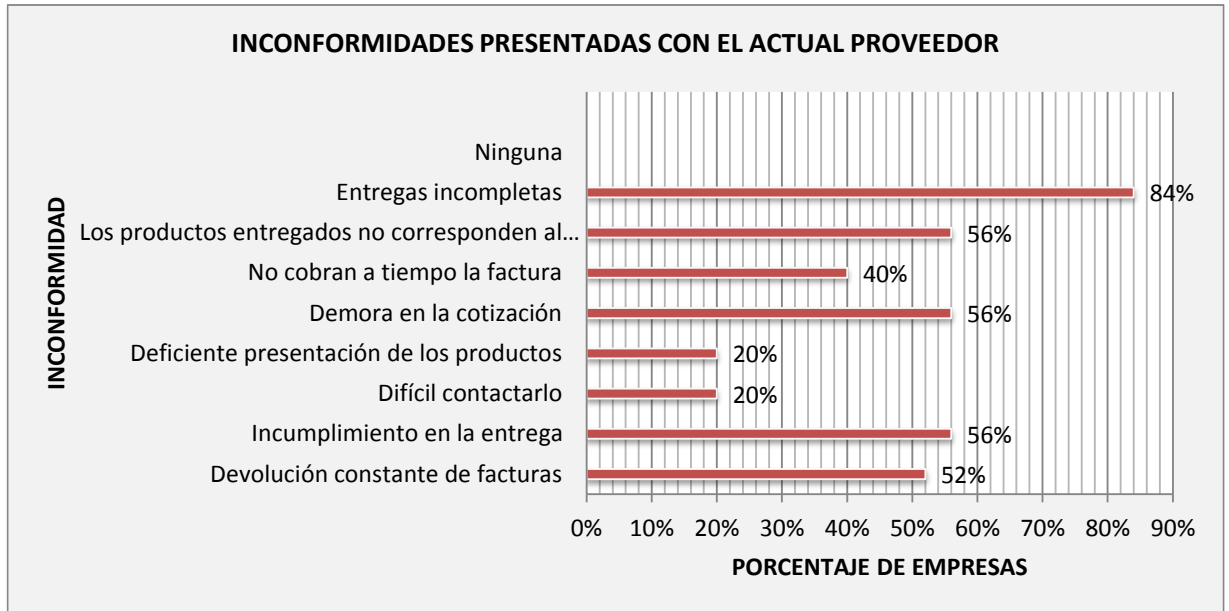


Fuente: Estudio de mercado del proyecto. Elaboración propia

El 96% que los proveedores actuales no ofrecen el servicio de control de insumos y gasto de los productos, el 92% no ofrece bodegaje para los productos, el 60% de los encuestados se sienten insatisfechos porque su proveedor no ofrece: forma de pago a crédito, asesoría técnica según las necesidades del centro comercial o empresarial, capacitación en el uso de

los productos y tiempo de entrega corto; el 52% de los encuestados está insatisfecho porque no cumplen a tiempo con la entrega, el 32% se encuentra insatisfechos porque su proveedor no ofrece variedad de productos, el 24% porque no ofrecen el servicio de entrega a domicilio, el 16% porque su proveedor no ofrece precios bajos y el 12% porque los productos que ofrecen no cumplen con normas de calidad e INVIMA. Pregunta No. 13(Ver figura 12)

Figura 13 Inconformidades presentadas al actual proveedor durante los últimos seis meses

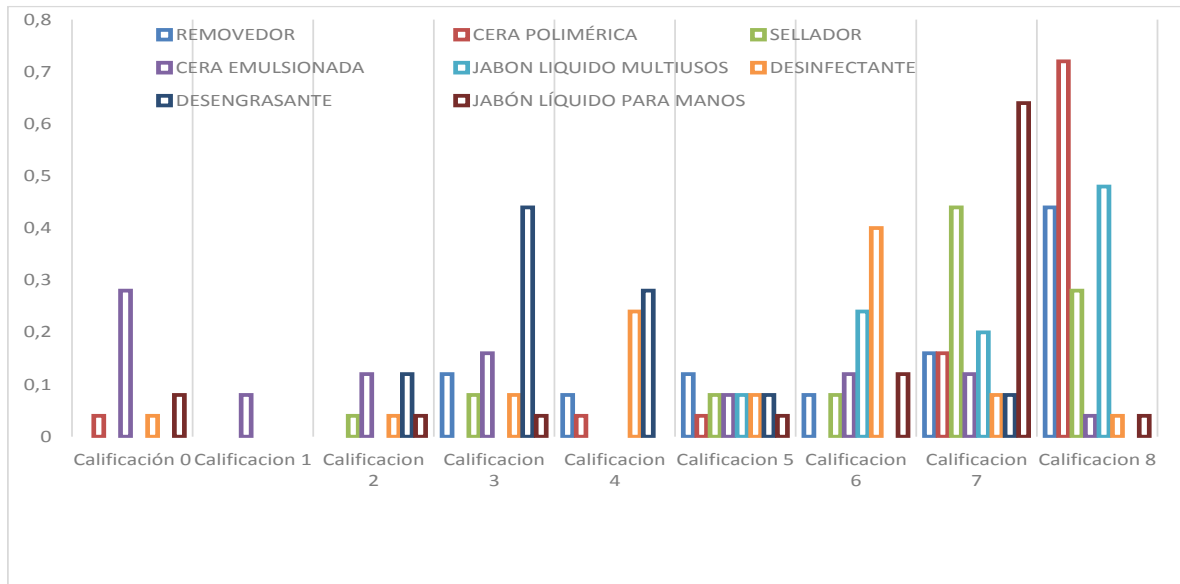


Fuente: Estudio de mercado del proyecto. Elaboración propia

Las inconformidades presentadas por los encuestados a su actual proveedor durante los últimos seis (6) meses se evidenciaron en la pregunta No. 14, a lo cual el 84% de los encuestados señaló que su principal inconformidad fue la entrega incompleta de productos; un 56% contestaron que la principal inconformidad fue que los productos entregados no corresponden al pedido, demora en la cotización e incumplimiento en la entrega; para un 52% de los encuestados la inconformidad corresponde a la devolución constante de facturas, un 40% a que no cobran a tiempo la factura y un 20% a la deficiente presentación de los productos y a que es difícil contactar al proveedor. (Ver figura 13).

Los encuestados calificaron los productos que más utilizan en un rango de 1 a 8, asignando 1 al producto que menos utilizaban, 8 al que más utilizaban y 0 si no utilizaban el producto. (Pregunta 5) y se obtuvo lo siguiente: (ver figura 14)

Figura 14 Productos de aseo y limpieza más utilizados



Fuente: Estudio de mercado del proyecto. Elaboración propia

- El 72% calificaron la cera polimérica como el producto que utilizan con más frecuencia
- El 64% utilizan más el jabón líquido para manos.
- El 48% considera que utilizan con mayor frecuencia el jabón líquido multiusos
- Un 44% de los encuestados consideran que los productos que más utilizan es el sellante para pisos, el removedor de ceras y el desengrasante
- Un 40% utilizan con mayor frecuencia el desinfectante (hipoclorito al 5.5%)
- El 28% no utilizan la cera emulsionada, tan solo la utilizan un 16%

Con el fin de establecer la cantidad aproximada de productos líquidos que compran los encuestados, se diseñó la pregunta 11, la cual era una pregunta abierta y se solicitaba colocar la cantidad mensual adquirida para cada producto en la presentación que acostumbran a comprar, asignando G para galón, C para cuñete y L para litro.

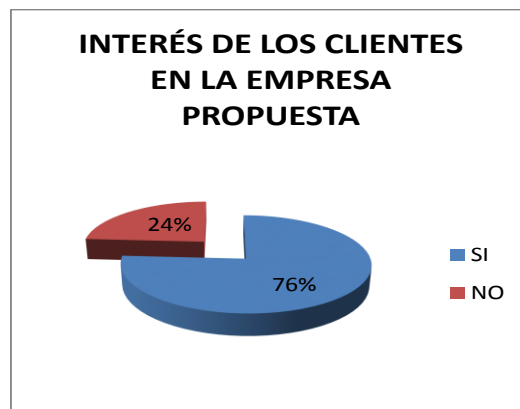
Los resultados se convirtieron a galones, teniendo en cuenta que un cuñete contiene (3,78 galones), con el fin de unificar la compra a una sola medida. La cantidad utilizada es la siguiente:

Tabla 2 Cantidad de productos demandada

Producto	Promedio Mensual por Empresa (Galones)	Ventas Mensuales Esperadas (Galones)	Ventas Anuales Esperadas (Galones)
Cera polimérica	5.11	127.9	1535
Removedor de ceras	5.06	126.6	1520
Sellante para pisos	5.01	125.4	1505
Jabón líquido multiusos	7.84	196.2	2355
Jabón líquido para manos	8.61	215.41	2585
<b>TOTAL</b>			<b>9500</b>

Fuente: Estudio de mercado del proyecto. Elaboración propia

Figura 15 Interés de los clientes en un nuevo proveedor



Fuente: Estudio de mercado del proyecto. Elaboración propia

Para conocer la fidelización de los clientes con los actuales proveedores, se preguntó a los encuestados si estarían interesados en cambiar de proveedor si el nuevo proveedor les ofreciera productos de alta concentración, rendimiento, amigables con el medio ambiente y además le ofreciera los servicios de capacitación y asesoría en el uso de los productos, control de insumos y gasto, servicio de bodegaje para los productos y entrega a domicilio, por un precio mayor al que actualmente cancelan por estos productos, el 76% manifestó que si le interesaría y el 24% manifestó que no se interesaba. Pregunta 12. (Ver figura 15)

#### ➤ Análisis General de la Encuesta

La percepción de los centros comerciales y empresariales de propiedad horizontal de las localidades de Usaqué y Chapinero frente los productos biodegradables de aseo y limpieza industrial es alta, la pregunta 2 indican que las empresas se interesan por los productos

biodegradables, ya que tienen establecidas políticas ambientales, el 88% de los centros comerciales y empresariales aplican esta política.

Al adquirir los productos de aseo y limpieza el 80% esperan que éstos sean de calidad y alto rendimiento, un 60% que sean amigables con el medio ambiente y muy pocos, el 20% tienen como expectativa que el precio sea bajo.

Lo que más interesa a los centros comerciales y empresariales cuando compran estos productos es que el proveedor cumpla con la fecha de entrega, así lo expresó el 88% de los centros comerciales y empresariales, seguido de la capacitación en el uso de los productos, 64% y tiempos de entrega cortos.

En cuanto a las necesidades insatisfechas, los actuales proveedores de los productos de aseo y limpieza no ofrecen el servicio de control de insumos y gasto de los productos, 96% no lo ofrecen, ni el 92% ofrece el servicio de bodegaje para los productos, el primer servicio no satisfecho lo consideran importante el 36% de los centros comerciales y empresariales y la segunda necesidad insatisfecha la consideran importante el 52%.

Por otro lado, la principal inconformidad presentada por los centros comerciales y empresariales a sus proveedores se relaciona con entregas incompletas de productos, 84%; para un 56% la principal inconformidad es el incumplimiento en la entrega del pedido, productos que no corresponden con lo pedido y demora en la cotización de los productos.

Las empresas no se sienten satisfechas con los proveedores actuales, así lo manifestaron el 96% de los centros comerciales y empresariales y están abiertos a conocer un nuevo proveedor.

Para el 88% de los centros comerciales y empresariales, el precio no es factor determinante en la compra de estos productos, tan sólo el 20% lo consideran determinante en la compra de los productos, les interesa más el cumplimiento en la entrega y que el plazo de entrega sea corto.

El producto que más demanda tiene es el jabón líquido para manos, seguido del jabón líquido multiusos y la cera polimérica, la presentación en la cual las empresas adquieren los productos es en cuñete.

No se identificó estacionalidad de productos, pero según información establecida por la encuesta, en el caso de los centros comerciales durante los meses de mayo, junio, julio, septiembre, octubre, y diciembre, se incrementa el consumo de los productos de limpieza, debido a que la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO realiza campañas como Bogotá Despierta, con el fin de incentivar el sector comercial en fechas como el Día de la Madre, vacaciones de mitad de año, el día del Amor y la Amistad, el Día de los Niños, receso escolar en octubre y la época decembrina, fechas en las cuales incrementa la concurrencia de público. En los centros empresariales para los meses de diciembre y enero disminuye el consumo de productos, debido a la vacancia de muchas empresas y oficinas.

Otro factor que impacta el volumen de ventas es el climático, cuando llueve los clientes tienen la necesidad de repetir mayor número de veces el proceso de limpieza de pisos, esto incrementa las ventas para los meses de marzo y abril.

### 8.3.3 Segmentación Objetivo del Proyecto

Para realizar la segmentación es importante aclarar que según el Artículo 8 de la Ley 675 de 2001 de propiedad horizontal, cada centro empresarial y comercial debe registrar la personería jurídica en la alcaldía respectiva, en este documento se manifiesta la persona natural o jurídica que desarrollará las actividades de administración de cada uno de los centros empresariales y/o comerciales, la empresa seleccionada contrata al personal idóneo para ejercer las funciones de administrador, quien es aprobado por el Consejo de Administración, máxima autoridad del centro empresarial y comercial, pero independiente de la empresa que realice los servicios de administración, cada administrador del respectivo centro es autónomo en la selección de los proveedores que suministran los diferentes insumos para el desarrollo de la actividad administrativa del centro empresarial y/o comercial y cada administrador debe rendir informes al Consejo de Administración de cada centro empresarial y comercial, así como a la empresa que ha sido contratada para prestar los servicios de administración.

Es por esto, que el mercado objetivo del presente estudio es cada uno de los centros empresariales y comerciales en propiedad horizontal de las localidades de Usaquén y Chapinero. Por otro lado, cada centro empresarial y comercial conlleva una gran inversión, porque ningún centro comercial y/o empresarial tiene un solo propietario, sino son un conglomerado de inversionistas y muchas veces extranjeros, por lo tanto, realizan su gestión de personería jurídica ante la alcaldía de la localidad respectiva, de lo contrario se verán sometidos a multas y/o sanciones.

Sin embargo, a pesar de que los centros comerciales y empresariales cumplen con la parte legal exigida, las alcaldías respectivas no poseen bases de datos del número aproximado de centros comerciales y empresariales de cada localidad, a pesar de que expiden certificaciones de personería jurídica. Es por esto, que se tuvo que recurrir a información secundaria ya que se visitó cada una de las localidades seleccionadas sin contar con la información, igualmente se visitó la Alcaldía de Bogotá y la Secretaría de Gobierno y la conclusión fue que no se cuenta con esta información.

La siguiente información se obtuvo del Censo Inmobiliario 2014, realizado por la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital, Secretaria de Hacienda y de los informes del año 2013 denominados “Dinámicas de las Construcciones por Usos de la Localidad de Chapinero y Usaquén en los años 2002 y 2012.

Tabla 3. Segmentación del mercado

Número de predios urbanos en Bogotá	2.361.293
Número de predios en propiedad horizontal	1.475.706
Número de predios en propiedad horizontal comercial	1.581.745
Número de predios en la localidad de Usaquén	310.993
Número de predios en propiedad horizontal en Usaquén	280.133
Número de predios uso comercial en Usaquén	5.858
Número de oficinas en propiedad horizontal en Usaquén	17.622
Número de predios en Chapinero	158.399
Número de predios en propiedad horizontal en Chapinero	149.184
Número de predios comerciales en propiedad horizontal en centro comercial en Chapinero	5.283
Número de oficinas en propiedad horizontal en Chapinero	12.320
Número de centros comerciales en propiedad horizontal en Chapinero	20
Número de edificios y centros empresariales en propiedad horizontal en Chapinero	110
Número de centros comerciales en propiedad horizontal en Usaquén	40
Número de edificios y centros empresariales en propiedad horizontal en Usaquén	230
Total de centros comerciales y empresariales en propiedad horizontal en las localidades de Usaquén y Chapinero	400

Elaboración propia. Fuentes: Censo Inmobiliario 2014 y Dinámicas de las Construcciones por Usos de las localidades de Chapinero y Usaquén años 2002 y 2012

El número de edificios empresariales, centros comerciales y empresariales en propiedad horizontal en las localidades de Usaquén y Chapinero de la ciudad de Bogotá es aproximadamente de 400, este es el mercado objetivo de la propuesta.

► Tamaño del mercado

El tamaño del mercado objetivo lo conforman los 400 edificios empresariales y centros comerciales y empresariales de propiedad horizontal ubicados en las localidades de Usaquén y Chapinero de la ciudad de Bogotá.

► Demanda potencial y participación en el mercado

El mercado objetivo es de 400 edificios empresariales y centros comerciales y empresariales de propiedad horizontal y la participación en el mercado de la empresa propuesta teniendo en cuenta la capacidad del negocio en cuanto a infraestructura, recursos humanos y financieros y la cobertura, se plantea la participación inicial sería en un 6.2%, que equivale a 25 centros empresariales y comerciales de propiedad horizontal ubicados en las localidades de Usaquén y Chapinero. Esto significa que de los 400 centros comerciales y empresariales tomaremos de la competencia 25 centros, sustentándose esta participación en la oportunidad de contactos en el mercado.

### 8.3.4 Análisis de la oferta y de la competencia

Teniendo en cuenta las siguientes variables se identificaron cuatro (4) comercializadoras que representan competencia para la Comercializadora Lagesa S.A.S.

- ✓ Tamaño: Pymes
- ✓ Ubicación Geográfica: Bogotá
- ✓ Restricción localización: No estar ubicadas en el sector de San Victorino
- ✓ Tipo productos: Productos biodegradables para aseo uso industrial
- ✓ Nivel de Ventas: información suministrada por Einforma Colombia<sup>67</sup>, con el fin de establecer la participación en el mercado

Según las variables anteriores y en orden de importancia, se identificaron las siguientes empresas como competencia directa:

- Fábrica y comercializadora de productos de aseo Quimiaseo SAS
- Distribuidora La Campana
- Distribuidora de Aseo Consuelo
- Productos de Aseo Leycar

### 8.3.5 Análisis de precios

Se presenta el cuadro que contiene los precios de los diferentes productos que se van a comercializar, estos precios se obtuvieron por medio de cotizaciones algunas físicas y otras electrónicamente.

Tabla 4. Análisis de precios de la competencia (Expresada en COP miles)

<b>PRODUCTO (Galón)</b>	<b>QUIMIASEO SAS</b>	<b>PRODUCTOS DE ASEO LEYCAR</b>	<b>DISTRIBUIDORA DE ASEO CONSUELO</b>	<b>DISTRIBUIDORA DE ASEO LA CAMPANA</b>
Cera polimérica	\$30,70	\$28,60	\$32,60	\$25,30
Removedor de ceras	\$17,00	\$19,20	\$16,40	\$15,30
Sellante para pisos	\$42,00	\$40,20	\$39,20	\$37,00
Jabón líquido multiusos	\$15,40	\$13,20	\$14,10	\$11,90
Jabón líquido manos	\$12,20	\$11,90	\$12,00	\$11,20

Fuente: cotizaciones de las comercializadoras

<sup>67</sup> Bases de datos de empresa colombianas <http://www.einforma.co/>.

### 8.3.6 Precio de Venta

Para establecer el precio de venta, primero se realizó un análisis comparativo de los proveedores, en el cual se tuvo en cuenta las siguientes variables:

- ▶ Experiencia
- ▶ Características de los productos y requisitos de calidad
- ▶ Medios de distribución
- ▶ Plazos de entrega, considerado uno de los más importantes para la toma de decisión
- ▶ Precio (Garantiza precio de distribuidor)
- ▶ Forma de pago.
- ▶ Valor agregado

El proveedor seleccionado sería Biobril S.A., y para establecer el precio de venta se tomó el modelo de las cinco fuerzas de Porter y con el fin de establecer una estrategia de precio frente a la competencia y el interés del proveedor de mantener el equilibrio en el mercado, se utiliza la fuerza de la capacidad de negociación de los proveedores. Por tanto, el proveedor suministrará los productos a precio de distribuidor, sin que esto quiera decir que la comercializadora sea distribuidora directa de este proveedor, con el compromiso por parte de la empresa propuesta de que venderá los productos al precio sugerido por el proveedor, pero con un incremento de la comercializadora, teniendo en cuenta los servicios de preventa y postventa, ventaja competitiva que permite incrementar los precios. Ver cuadro de análisis de proveedores y de precios en el punto [9.2.3 Cuadro 7 Análisis de proveedores](#).

Por otro lado, se establece una alianza ambiental y es el compromiso de solicitar a nuestros clientes el retorno de tapas y envases plásticos en los cuales el fabricante empaca los productos líquidos y retornarlos al proveedor, esto con el fin de realizar reciclaje de los envases.

Cada producto tiene un precio de compra y de venta diferente, esto porque en cada uno de éstos se involucran en su producción insumos cuyo costo varía y procesos de fabricación diferentes que incrementa o disminuye el costo, variación que se refleja en los precios de venta de los productos.

El porcentaje que se incrementó en cada producto y que aparece en el cuadro siguiente se estableció teniendo en cuenta:

- El precio sugerido por el proveedor incrementando los servicios de preventa y postventa ofrecidos por la comercializadora
- El precio promedio obtenido por sondeo de mercado (competencia)
- Estructura de costos de la empresa propuesta, para mantener el precio de equilibrio. Ver punto de equilibrio [8.3.7 Punto de Equilibrio](#)

Por la variedad de precios tanto de venta como de compra y para facilitar los cálculos, para realizar las proyecciones se promediaron los precios, por tanto el precio de compra se estableció en \$7.200 y el precio de venta promedio en \$18.500 la variación porcentual entre el precio de comprar y el de venta equivale a un 40%, que es el margen mínimo de contribución para cubrir los gastos generales y operacionales en que incurre el proyecto

Por tanto, los precios de venta propuestos son:

Tabla 5. Precio de Venta Propuesto

PRECIO DE VENTA EN COP\$ MILES							
PRODUCTO (Galón)	PRECIO COMPRA	INCREMENTO	2016	2017	2018	2019	2020
Cera polimérica	\$11,00	1,33	\$ 25,63	\$ 26,48	\$ 27,33	\$ 28,22	\$ 29,14
Removedor de ceras	\$7,00	1,15	\$ 15,05	\$ 15,55	\$ 16,05	\$ 18,94	\$ 19,55
Sellante para pisos	\$12,00	2,21	\$ 38,52	\$ 39,80	\$ 41,08	\$ 51,35	\$ 53,01
Jabón líquido multiusos	\$4,80	1,55	\$ 12,24	\$ 12,65	\$ 13,05	\$ 14,10	\$ 14,55
Jabón líquido manos	\$4,50	1,30	\$ 10,35	\$ 10,69	\$ 11,04	\$ 11,20	\$ 11,57

Fuente: Elaboración propia

Para facilitar las proyecciones se estableció un precio de venta promedio de los diferentes productos, el cual se calculó de la siguiente manera:

Precio Unitario de Venta (expresado en miles de pesos)

PRODUCTO	CANTIDAD	% VENTAS	PRECIO VENTA	PRECIO PROMEDIO PONDERADO
Cera polimérica	1535	16,16%	\$25,63	-
Removedor de ceras	1513	15,93%	\$15,05	-
Sellante para pisos	1512	15,92%	\$38,52	-
Jabón líquido multiusos	2355	24,79%	\$12,24	-
Jabón líquido para manos	2585	27,21%	\$10,35	-
	9500	100,00%		<b>18,50</b>

#### ➤ Clientes

Los clientes de la comercializadora propuesta son clientes industriales o empresariales, por tanto sus características son diferentes a los clientes de productos de consumo. Las características para elaborar el perfil de los clientes, se fundamentan en las planteadas por Philip Kotler:<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Comportamiento de Compra del Consumidor y de los Compradores Industriales. En: KLOTTER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. Octava edición. Pearson Educación. México. 2009. Pp. 149-159

- Demográficas
  - ▶ Rama Económica. La comercializadora propuesta se centrará en el sector terciario o de servicios, en la rama de la administración, específicamente en administración de propiedad horizontal de centros empresariales y comerciales que desarrollen políticas ambientales y de calidad, ya que estas empresas requieren proveedores que garanticen los productos y que cumplan con los requerimientos como entrega a tiempo, debido a que constantemente son auditadas.
  - ▶ Tamaño de las Empresas: La comercializadora se dirigirá a pequeños, medianos y grandes centros empresariales y comerciales.
  - ▶ Localización: Los clientes se encuentran en la ciudad de Bogotá. Sectores de Chapinero y Usaquén.
- Operativas
  - ▶ Tipo de Clientes. Según la frecuencia de compra, se contaría con clientes de compra frecuente y habitual, ya que los productos de aseo y limpieza se utilizan según la frecuencia en que se realicen las actividades de aseo y los centros empresariales y comerciales deben permanecer aseados y limpios constantemente.
  - ▶ Según el volumen de ventas y de acuerdo con el estudio de mercados realizado la empresa propuesta tendría un alto volumen de venta, pero este volumen estaría sujeto a la capacidad de infraestructura y financiera de la empresa.
- Enfoques hacia la compra.
  - ▶ Decisión de Compra. La decisión de compra en los clientes industriales la toman en el centro de compras. En el caso de la comercializadora propuesta, la decisión inicial de compra es centralizada, es decir, se debe pasar por un proceso de selección para convertirse en proveedor del centro empresarial y/o comercial, pero una vez seleccionados como proveedores, los requerimientos de compra dependen únicamente del decisor de compra, es decir del encargado de las compras, entonces sería una decisión descentralizada.
  - ▶ Naturaleza de las relaciones. La comercializadora tendrá estrecha relación con los clientes empresariales, dado que el servicio de capacitación para el óptimo uso de los productos y el servicio postventa requieren un marketing directo, por tanto, se requiere de comunicaciones constantes con los clientes.

- ▶ Políticas de Compra. De acuerdo con los requerimientos realizados en las administradoras de centros empresariales visitadas, el proceso de compra una vez identificada la necesidad del cliente y cuando se trata de compra de tarea nueva, es decir por primer vez, de manera general los pasos son presentar la propuesta, estudio de la propuesta y al ser seleccionado se realiza la primera venta denominada especificación de pedido-rutina y por último el comprador realiza una evaluación a la comercializadora propuesta que corresponde a evaluación producto proveedor, la cual forma parte de los procesos de calidad de los clientes.
- ▶ Criterios de Compra. Los clientes institucionales buscan no solamente productos de calidad, precio, sino tiempos de entrega, condiciones de servicio y condiciones de pago.

### 8.3.7 Punto de Equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio se utilizó el método de ecuación, el cual permite determinar que los ingresos se igualan a los costos totales.<sup>69</sup>

$$\text{Ingresos (I)} = \text{Costos Totales (CT)}$$

$$\text{Ingresos (I)} = \text{Precio de venta} * \text{cantidad vendida} = P * Q$$

$$\text{Costos totales (CT)} = \text{Costos Fijos (CF)} + \text{costos variables (CV)}$$

$$\text{Utilidad} = \text{ventas totales} - \text{costos totales} = 0$$

Para calcular el costo variable unitario se tuvo en cuenta el costo de venta unitario y las comisiones, de la siguiente manera:

Costo promedio ponderado: \$7.2, para ver su cálculo remitirse a [Tabla 26 Proyección costo de venta](#).

Comisiones del año 2016: \$5.273 dividido entre la cantidad de unidades a vender en el año 2016: 9.500, esto nos da como resultado \$0.56 para un total de costo variable unitario de \$7.77

Información a utilizar:

Costos Fijos	\$85.017
Precio Unitario de Venta Promedio	\$18,4
Costo Variable Unitario	\$7,77

<sup>69</sup> CORAL Lucy y GUDIÑO Emma. Contabilidad Universitaria. Sexta edición. Mc Graw Hill. Bogotá. 2008. p. 349-341

La fórmula para calcular las cantidades en el punto de equilibrio es la siguiente:

$$Q = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio valor unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$Q = \frac{\$85.017}{\$18.5 - \$7.77}$$

$$Q = \frac{\$85.017}{\$10.73}$$

$$Q = 7922$$

La cantidad de galones a vender en el punto de equilibrio es **7922**

Con las unidades a vender y precio unitario se obtiene el valor de las ventas totales en el punto de equilibrio

$$\text{Ventas totales} = Q * \text{Precio unitario promedio}$$

$$\text{Ventas totales} = 7922 * 18.5$$

$$\text{Ventas totales} = \$146.550.21$$

El valor de las ventas totales en el punto de equilibrio es de **\$146.550.21**

➤ Ventas en el punto de equilibrio (expresado en COP miles)

$$\text{Costos variables} = \text{unidades (Q)} * \text{costo variable unitario}$$

$$\text{Costos variables} = 7922 * \$7.77$$

$$\text{Costos variables} = \$61.533.58$$

$$\text{Ventas en el punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$\text{Ventas en el punto de equilibrio} = \frac{\$85.017}{1 - \frac{\$61.533.8}{\$146.550.21}}$$

$$\text{Ventas en el punto de equilibrio} = \$146.550.21$$

Se comprueba la igualdad de las ecuaciones iniciales:

$$\text{Ingresos (I)} = \text{Costos Totales (CT)}$$

$$\$146.550.21 = \$85.017 + \$61.533.8$$

$$\$146.550.21 = \$146.550.21$$

$$\text{Utilidad} = \text{ventas totales} - \text{costos totales} = 0$$

$$\$146.550.21 - \$146.550.21 = 0$$

$$\text{Utilidad} = 0$$

Las ventas mínimas para no obtener ni ganancia ni pérdida son de \$146.550.21, igualando los ingresos a los costos totales.

#### 8.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para conocer la posición de la empresa propuesta entre los competidores directos, se desarrolló la siguiente matriz proporcionada por Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio de Bogotá, calificando las diferentes categorías de 1 a 10, donde 1 es la calificación más baja y 10 la máxima, es decir 1 representa menos riesgo de competencia y 10 el mayor grado de competencia en el sector:

- ▶ En el grupo de Producto y/o servicio se evaluaron las siguientes variables:
  - Características del producto: durabilidad, concentración, grado de acidez del producto
  - Calidad: tipo de insumos, si son biodegradables, si sus proveedores poseen certificación de normas técnicas, servicio al cliente
  - Garantía: Si las empresas de la competencia cuentan con respaldo de garantía de sus proveedores
  - Facturación: Si en el momento de la compra elaboran factura y si ésta se encuentra autorizada por la DIAN

- ▶ En el grupo precio se evaluaron las siguientes variables:
  - Lista de precios: Si las empresas de la competencia cuentan con portafolio y lista de precios
  - Descuentos: Si las empresas ofrecen algún tipo de descuento por compras al por mayor u otro tipo de descuento
  - Periodos de pago: Si las empresas comercializadoras de la competencia ofrecen pago a crédito y el término de éste.
  
- ▶ En el grupo de Promoción se evaluaron los siguientes ítems
  - Promoción de venta: se refiere a si la empresa promociona sus productos
  - Publicidad: Forma de llegar a los clientes, si cuentan con página en la web, si es fácil contactarlos
  - Relaciones públicas: Facilidad para contactar la empresa, tiempo de respuesta de contacto
  - Mercadeo directo: Si cuenta con vendedores que atiendan al cliente en su domicilio, si las compras se pueden hacer por la web
  
- ▶ En el grupo de Distribución se evaluaron las siguientes categorías:
  - Canales: forma de entrega de los productos, si es a domicilio o el cliente se debe desplazar al lugar de la empresa
  - Localización: Seguridad de la zona de ubicación, vías de acceso,
  - Transporte: Si cuenta con flota propia, si el cliente debe incurrir en el gasto de transporte

Tabla 6 Análisis de la Competencia



**Nombre de los Competidores**

PRODUCTOS DE ASEO LEYCAR  
 FÁBRICA Y COMERCIALIZADORA DE  
 PRODUCTOS DE ASEO QUIMIASEO SAS  
 DISTRIBUIDORA DE ASEO CONSUELO  
 DISTRIBUIDORA LA CAMPANA

GRUPO	SUBGRUPO	EMPRESA PROPUESTA	PRODUCTOS DE ASEO LEYCAR	FÁBRICA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ASEO QUIMIASEO SAS	DISTRIBUIDORA DE ASEO CONSUELO	DISTRIBUIDORA LA CAMPANA
Producto y/o servicio	Características	9	6	8	5	7
	Calidad	10	7	9	6	7
	Garantía	10	7	10	6	9
	Diseño	9	7	8	6	7
	Facturación	10	8	10	8	9
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>35</b>	<b>45</b>	<b>31</b>	<b>39</b>
Precio	Lista de precios	9	9	8	6	8
	Descuentos	1	8	7	8	8
	Períodos de pago	10	1	2	6	1
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>17</b>
Promoción	Promoción de venta	8	5	8	8	9
	Publicidad	5	5	6	5	8
	Relaciones públicas	8	2	6	2	4
	Mercadeo directo	10	4	8	4	3
	<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>24</b>
Distribución	Canales	10	5	9	10	4
	Localización	8	5	7	7	6
	Transporte	10	2	8	5	2
	<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>12</b>
<b>MEDIA</b>		<b>32</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>23</b>	<b>23</b>

Diseño: Cámara de Comercio. Aplicación: Elaboración propia

Tabla 7 Resumen Totales Análisis de la Competencia

GRUPO	Empresa Propuesta	Productos de Aseo Leycar	Fabrica Comercializadora Quimiaseo	Distribuidora de Aseo Consuelo	Distribuidora La Campana
Producto y/o servicio	48	35	45	31	39
Precio	20	18	17	20	17
Promoción	31	16	28	19	24
Distribución	28	12	24	22	12

Elaboración propia

- ▶ En el grupo de Producto y/o servicio la empresa propuesta obtuvo un total de 48 puntos, este puntaje se debió a que en calidad, garantía y facturación la empresa obtuvo el máximo puntaje que fue de 10. La empresa que representó mayor competencia fue la Fábrica comercializadora de Productos de Aseo Quimiaseo, la cual obtuvo un puntaje de 45.
- ▶ En el grupo precio la empresa propuesta obtuvo un puntaje de 20 al igual que la Distribuidora de Aseo Consuelo, en cuanto a precios la empresa propuesta no plantea descuentos, esto la hace menos competitiva frente a las otras comercializadoras que si establecen descuentos por pronto pago y promociones en presentación de combos. Esto no inquieta a la empresa propuesta, dado que se estableció en la investigación de mercados que el precio no es un factor decisivo en el momento de la compra.
- ▶ En el grupo de promoción, la empresa propuesta obtuvo un puntaje de 31, la variable más alta fue mercadeo directo, debido a la política de acompañamiento y seguimiento al cliente; la variable con menor puntaje fue la de publicidad, ya que la empresa no invertirá en esta estrategia debido a que cuenta con los contactos de algunos clientes potenciales y su publicidad la basa en el voz en voz.
- ▶ En el grupo de distribución la empresa propuesta obtuvo un puntaje de 28, los puntajes más altos fueron canales y transporte, aunque en el primero obtuvo empate con la distribuidora de Aseo Consuelo, el desempate lo da el transporte, ya que la distribuidora Consuelo no entrega a domicilio y la empresa propuesta cuenta con flota propia de transporte.

## 8.5 PROYECCIONES DE VENTA

Para realizar la proyección de ventas de productos líquidos, se establecieron los siguientes lineamientos:

- Se estandarizó el consumo del mercado objetivo y de la muestra en galones. En el caso de los cuñetes, la equivalencia es que un cuñete tiene 3.75 galones.
- Para proyectar la participación en el mercado durante el primer año de venta, se tuvo en cuenta que el crecimiento del sector es del 10% y nuestra participación será del 4% con respecto al año inmediatamente anterior.
- Durante el primer año se realizó la proyección mes a mes, y se plantó para el consumo un escenario positivo utilizando el resultado que arrojó el estudio de mercado. El inicio de operaciones se plantea para enero del 2016.

## 9. ESTUDIO TECNICO/OPERACIONAL

### 9.1 FICHAS TÉCNICAS

Cuadro 4 Fichas Técnicas

LÍNEA	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	USO	PRESENTACIÓN	EMPAQUE	VENTAJAS
I N S T I T U C I O N A L	DESENGRASANTE	Rápida acción contra grasas animales y vegetales, aceite quemado, grasas industriales.	Pisos Duchas Baños Campanas extractores Maquinaria industrial Parqueaderos	GALÓN CUÑETE	PLÁSTICO	•Biodegradable •No abrasivo
	LIMPIADOR NEUTRO MULTICLEANER	Especial para remover suciedad de toda clase de superficies. Limpia sin afectar el brillo y la consistencia de los materiales.	Especial para pisos sellados y laminados	GALÓN CUÑETE	PLÁSTICO	•Biodegradable •No abrasivo
	BLANQUEADOR (HIPOCLORITO 5.5% Y 15%)	Blanqueador para fibras textiles y desinfectante de superficies en general	Pisos Paredes Baños Cocinas Depósitos	Galón por 20 lts.	PLÁSTICO	•Biodegradable •No abrasivo
	JABÓN LÍQUIDO PARA MANOS	Con finos ingredientes y acondicionadores. Limpia las manos sin resecarlas; las deja más suaves, humectadas y con la sensación de limpieza por más tiempo		Dispensador 500 ml. Dispensador 300 ml. Galón	PLÁSTICO	Biodegradable No abrasivo
	GEL ANTIBACTERIAL PARA MANOS	Gel alcohólico con triclosán para desinfección y asepsia de las manos en seco.		Dispensador de 60 ml Galón		Secado rápido No deja olor
T R A T A M I E N T O  D E  P I S O S	REMOVEDOR-DESMANCHADOR	Disuelve y elimina fácilmente capas de sellador, ceras comunes, ceras poliméricas, manchas y suciedad de toda clase de pisos	Pisos de madera Baldosa Cerámica	GALÓN CUÑETE	PLÁSTICO	Biodegradable No abrasivo
	BASE SELLADORA	Forma una película protectora durable y resistente al sucio, solventes, aceites y humedad. Sirve de base para otros acabados	Concretos Mármol Baldosa Pisos muy porosos	GALÓN CUÑETE	PLÁSTICO	
	SELLADOR-ACABADO DE ALTO BRILLO	Provee a los pisos una apariencia de brillo húmedo. Resiste el tráfico intenso, detergentes, suciedad, marcas de tacones.	Pisos de madera Baldosa Cerámica	GALÓN CUÑETE	PLÁSTICO	•Antideslizante •Resiste tratamiento con máquinas de alta velocidad
	CERA POLIMÉRICA AUTOBRILLANTE	Brillo espectacular para los pisos. Resiste el trapeado con detergentes.	Mármol Caucho Vinilo Baldosa Concreto Terrazo	GALÓN CUÑETE	PLÁSTICO	•No necesita brillo
	CERA EMULSIONADA	Provee a los pisos una película que brilla fácilmente. Recupera el brillo de los pisos sellados o tratados con cera polimérica autobrillante.	Caucho Vinilo Inóleo Toda clase de pisos	GALÓN CUÑETE	PLÁSTICO	•Fragancias chicle, limón y canela •2 en 1 limpia y brilla •Agradable fragancia
	MANTENEDOR DIARIO FULL				GALÓN CUÑETE	PLÁSTICO

Fuente: Elaboración propia

## 9.2 ANÁLISIS DE PROCESOS

Durante el desarrollo de la actividad comercial, se plantean dos procesos: el proceso de venta y el proceso de compra.

### 9.2.1 Proceso de Venta

El proceso de venta tiene las siguientes etapas:

1. El gerente contacta telefónicamente o personalmente al administrador del centro empresarial o comercial, le informa el interés de la comercializadora en concertar una cita con el fin de presentar la empresa, si la cita se obtiene el gerente visita la empresa (cliente potencial) en compañía del vendedor.
2. El vendedor expone los productos con el portafolio y concreta una cita técnica para analizar y sugerir los productos óptimos para realizar la limpieza e higienización de espacios, así como el mantenimiento de los mismos, hacer una demostración de los productos que el cliente considera, o identifican de manera prioritaria las necesidades de la empresa.
3. Si el cliente no desea una demostración puede decidir que solicitar una cotización. Una vez hecha la demostración en compañía de personal especializado del proveedor, el cliente solicita la cotización. Esta se recibe vía internet.
4. Una vez recibida la cotización, la comercializadora dispone de 12 horas para enviar la cotización al cliente y éste tiene un plazo de 48 horas para realizar el pedido, sino lo realiza en este tiempo se la comercializadora contacta al cliente telefónicamente y por correo electrónico, recordándole su pedido. La cotización la elabora la secretaria y/o el vendedor
5. El cliente realiza el pedido por correo electrónico
6. La secretaria auxiliar contable transcribe el pedido a una orden de pedido
7. Con base en la orden de pedido se prepara el pedido.
8. La comercializadora tiene un plazo máximo de entrega del pedido de 48 horas, no se hacen entregas parciales de productos líquidos
9. El auxiliar de bodega alista el pedido
10. La secretaria elabora una lista de chequeo del pedido a entregar y el vendedor verifica contra los productos a entregar y contra la orden de pedido, en presencia del auxiliar de bodega, validan con su firma.
11. La secretaria elabora la orden de remisión, con base en la orden de pedido
12. El auxiliar de bodega carga el pedido al vehículo para transportarlo
13. El auxiliar de bodega se desplaza hasta las instalaciones del cliente

14. El auxiliar de bodega entrega el pedido con la orden de remisión, una copia de ésta queda para la comercializadora, la cual debe ser firmada por quien recibe el pedido, no se envía por internet. Si es el primer pedido que se entrega al cliente, el auxiliar de bodega se traslada en compañía del vendedor a efectuar la entrega del pedido y una vez entregado y legalizado el mismo con la orden de remisión firmada, el vendedor concreta una cita con el supervisor de aseo y limpieza del cliente con el fin de realizar la capacitación al personal encargado del uso de los productos. El vendedor contacta al proveedor de los productos con el fin de concertar la capacitación según la fecha y hora establecida.
15. La secretaria elabora la factura, con base en la orden de remisión firmada por el cliente. La secretaria lleva el control de facturas emitidas, así como del cronograma de radicación de las mismas.
16. La secretaria entrega al auxiliar de bodega-mensajero la factura.
17. El mensajero radica la factura en las oficinas del cliente. Copia de ésta deberá ser firmada por el empleado designado para recibir las facturas. El cliente cuenta con 30 días después de radicada la factura para efectuar el pago. No se recibe dinero en efectivo, se reciben cheques o transferencia a la cuenta empresarial de la comercializadora.
18. La secretaria lleva el control de pagos.
19. El mensajero reclama el cheque, si ésta es la forma de pago.

Una vez el cliente inicie el uso de los productos, el vendedor a los 15 días contactará al administrador del centro empresarial o comercial con el fin de conocer las inquietudes y el comportamiento de los productos. La secretaria lleva el control de días post-venta.

21. Veinte (20) días después de entrega del producto, el vendedor realizará una visita al cliente con el fin de verificar la cantidad de producto que ha utilizado, esto con el fin de asegurar al cliente el uso óptimo de los productos, dado que se trata de productos de alta concentración y de esta manera se garantiza el rendimiento.
22. El vendedor ofrece al cliente el servicio de bodegaje de estos productos, el cual no tiene ningún costo.
23. Cuando el cliente realice el segundo pedido, la secretaria iniciará el seguimiento de uso de los productos, con el fin de controlar el inventario del cliente
24. Cada 20 días después de haber hecho la entrega, la secretaria entregará el listado al vendedor de los clientes cuyos productos se están agotando
25. El vendedor a través de correo electrónico, le recordará al cliente que sus existencias de productos de aseo y limpieza se están agotando y hará una sugerencia de pedido.

#### 9.2.1.1 Flujograma de proceso de Venta

A continuación se presenta el flujograma del proceso de venta:

Cuadro 5 Flujograma del proceso de venta

<b>NOMBRE DEL PROCESO: VENTA DE PRODUCTOS BIODEGRADABLES PARA EL ASEO INDUSTRIAL</b>				
<b>OBJETIVO:</b> Definir el proceso de venta de los productos biodegradables para el aseo industrial que se comercializan con el fin de ofrecer un eficiente servicio al cliente.				
<b>ALCANCE:</b> Este proceso aplica para todas las ventas que realice la Comercializadora LAGESA SAS				
DESCRIPCIÓN	FLUJOGRAMA	RESPONSABLES	REGISTRO O DOCUMENTOS	
El gerente contacta telefónica o personalmente al administrador del centro empresarial y/o comercial, le comunica el interés de la comercializadora en concertar una cita con el fin de presentar la empresa y el portafolio de productos y servicios.	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Contactar al administrador del centro empresarial o comercial]     A --&gt; B{Concertar cita}     B -- SI --&gt; C[Visitar al cliente]     B -- NO --&gt; FIN([FIN])     C --&gt; D{Concertar cita técnica}     D -- SI --&gt; E[Demostración de los productos]     D -- NO --&gt; F[Cliente solicita cotización]     F --&gt; G[Enviar cotización al cliente]     G --&gt; H{Cliente realiza pedido?}     H -- SI --&gt; I[Entrega pedido]     H -- NO --&gt; J[Contactar al cliente para recordar elaboración del pedido]     I --&gt; K[Transcribir el pedido a una orden de pedido]     K --&gt; L[Alistar pedido]     L --&gt; M{Pedido completo?}     M -- SI --&gt; N[2]     M -- NO --&gt; O[Diligenciar pendientes pedido]     O --&gt; J     </pre>	GERENTE	REGISTRO DE VISITAS A EMPRESAS	
El gerente y el vendedor visitan la empresa. El vendedor presenta el portafolio de productos. Se concerta cita técnica para analizar las necesidades y prioridades de la empresa y sugerir los productos óptimos para realizar limpieza e higienización de espacios, así como el mantenimiento de los mismos			GERENTE VENDEDOR	PORTAFOLIO DE SERVICIOS
Durante la visita técnica se realiza asesoría y demostración de los productos. Una vez termina la asesoría se invita a cliente a realizar la cotización de los productos que requiera. La comercializadora cuenta con un plazo máximo de 12 horas para enviar la cotización al cliente y éste cuenta con un plazo de 48 horas para realizar el pedido, si pasado este tiempo no se efectúa el pedido, la comercializadora se comunica telefónicamente y mediante correo electrónico recordándole realizar el pedido.			GERENTE VENDEDOR PERSONAL ESPECIALIZADO DEL PROVEEDOR SECRETARIA	CORREO ELECTRÓNICO
Una vez recibido el pedido, la secretaria auxiliar contable lo transcribe a una orden de pedido y el auxiliar de bodega alista el pedido. La comercializadora cuenta con 48 horas para entregar el pedido. No se hacen entregas parciales de productos líquidos, únicamente pueden quedar pendientes bolsas para residuos sólidos, en este caso, la secretaria diligencia un formato de pendientes y se dispone de un plazo de 3 días para realizar la entrega del pendiente.			SECRETARIA AUXILIAR DE BODEGA	

<b>NOMBRE DEL PROCESO: VENTA DE PRODUCTOS BIODEGRADABLES PARA EL ASEO INDUSTRIAL</b>			
<b>OBJETIVO:</b> Definir el proceso de venta de los productos biodegradables para el aseo industrial que se comercializan con el fin de ofrecer un eficiente servicio al cliente.			
<b>ALCANCE:</b> Este proceso aplica para todas las ventas que realice la Comercializadora LAGESA SAS			
DESCRIPCIÓN	FLUJOGRAMA	RESPONSABLES	REGISTRO O DOCUMENTOS
La secretaria elabora una lista de chequeo del pedido a entregar, el vendedor verifica contra los productos a entregar y contra la orden de pedido, en presencia del auxiliar de bodega, validan con su firma.	1 Elaborar lista de chequeo	SECRETARIA VENDEDOR AUXILIAR DE BODEGA	LISTA DE CHEQUEO ORDEN DE PEDIDO
La secretaria elabora orden de remisión, con base en la orden de pedido	Verificar lista de chequeo contra orden de pedido y productos a entregar Elaborar orden de remisión	SECRETARIA	ORDEN DE REMISIÓN ORDEN DE PEDIDO
El auxiliar de bodega carga el pedido para transportarlo, el desplazamiento se realiza en el vehículo de la empresa y en compañía del conductor	Cargar pedido para transportar	Auxiliar de bodega Conductor	
El auxiliar de bodega entrega el pedido al encargado, hace firmar la orden de remisión, el original para el cliente y copia para la comercializadora. Si es el primer pedido que se entrega, el vendedor también se desplaza con el fin de concertar cita para capacitación a los empleados encargados de utilizar los productos. El vendedor contacta al proveedor y concertan cita de capacitación. El vendedor acompaña al proveedor a esta capacitación	Entregar pedido al cliente Primera entrega?	Auxiliar de bodega Conductor Vendedor (si se trata de entrega del primer pedido) Personal especializado del proveedor	ORDEN DE REMISIÓN
La secretaria elabora la factura con base en la orden de remisión. El mensajero radica la factura en las instalaciones del cliente.	Hacer firmar orden de remisión Elaborar factura Radicar factura	Secretaria Mensajero	ORDEN DE REMISIÓN FACTURA CRONOGRAMA DE RADICACIÓN DE FACTURAS CRONOGRAMA DE PAGOS
El vendedor reclama el cheque en las fechas establecidas por el cliente	Reclamar cheque ó verificar transferencia	Secretaria Vendedor	CRONOGRAMA DE PAGOS CHEQUE ó RECIBO TRANSFERENCIA
El vendedor realiza seguimiento al uso y rendimiento de los productos, según información suministrada por la secretaria	Realizar seguimiento al uso de los productos Realizar seguimiento al rendimiento de los productos Iniciar control de inventarios	Secretaria Vendedor	Control de entregas
Después de entregado el segundo pedido, la secretaria inicia el control de inventario de los productos del cliente	Sugerir al cliente hacer nuevo pedido	Secretaria	Control insumos cliente
El vendedor sugiere un nuevo pedido, antes de que las existencias se agoten.	FIN	Secretaria Vendedor	Control insumos cliente

### 9.2.2 Proceso de compra

El siguiente es el proceso de compras implementado para la adquisición de los productos que se comercializarán:

1. El gerente selecciona el proveedor con el cual se va a trabajar, éste debe reunir una serie de requisitos como son garantizar la capacitación, tiempos de entrega cortos.
2. El auxiliar de bodega elabora al iniciar el mes la orden de pedido de los productos que hacen falta así como de los productos que los clientes soliciten en su momento y no haya existencia
3. La secretaria solicita cotización de productos al proveedor por correo electrónico
4. La secretaria elabora orden de compra y la entrega al gerente para que autorice la compra
5. La secretaria contacta al proveedor y solicita el pedido de productos
6. El proveedor envía los productos, tienen plazo máximo de entrega de 2 días en productos líquidos
7. El auxiliar de bodega recibe los productos y verifica contra orden de compra
8. La secretaria elabora el comprobante de egreso por el valor de la factura a pagar. Se paga en efectivo.
9. El auxiliar de bodega selecciona los productos en el área de almacén y procede a su organización en la bodega
10. El auxiliar de bodega ingresa los productos al inventario
11. El auxiliar de bodega realiza inventario mensualmente.

A continuación se presenta el flujograma del proceso de compra:

Cuadro 6 Flujograma del proceso de compra

<b>NOMBRE DEL PROCESO: PROCESO DE COMPRA DE PRODUCTOS BIODEGRADABLES PARA EL ASEO INDUSTRIAL</b> <b>OBJETIVO:</b> Definir el proceso de compra de los productos biodegradables para el aseo industrial que se comercializan. <b>ALCANCE:</b> Este proceso aplica para todas las compras que realice la Comercializadora LAGESA SAS			
DESCRIPCIÓN	FLUJOGRAMA	RESPONSABLES	REGISTRO O DOCUMENTOS
	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; S1[Selección del proveedor]     S1 --&gt; S2[Elaborar orden de compra]     S2 --&gt; S3[Solicitar cotización al proveedor]     S3 --&gt; S4[Elaborar orden de compra y validar por el gerente]     S4 --&gt; S5[Contactar al proveedor y solicitar pedido]     S5 --&gt; S6[El proveedor envía los productos]     S6 --&gt; S7[Recibo del pedido y verificación contra orden de compra]     S7 --&gt; S8[Elaborar comprobante de egreso]     S8 --&gt; S9[Realizar el pago en efectivo]     S9 --&gt; S10[Selección de los productos e ingreso a la bodega]     S10 --&gt; S11[Ingreso de los productos al inventario]     S11 --&gt; FIN([FIN])           </pre>		
El gerente selecciona al proveedor según los criterios establecidos		Gerente	Análisis de proveedores
El auxiliar de bodega elabora la orden de pedido de los productos faltantes		Auxiliar de Bodega	Orden de pedido
La secretaria solicita cotización de los productos al proveedor		Secretaria	Cotización
La secretaria elabora orden de compra y la hace validar por el gerente		Secretaria Gerente	Orden de compra aprobada por gerencia
La secretaria contacta al proveedor y solicita el pedido de productos		Secretaria	Orden de compra aprobada por gerencia
El proveedor envía los productos y el auxiliar de bodega los recibe y verifica contra la orden de compra		Auxiliar de Bodega	Orden de compra
La secretaria elabora el comprobante de egreso y realiza el pago del pedido		Secretaria	Comprobante de egreso Pago en efectivo
El auxiliar de bodega selecciona los productos en el área de almacén y procede a organizarlos en la bodega.		Auxiliar de Bodega	
El auxiliar de bodega ingresa los productos al inventario		Auxiliar de Bodega	Inventario

Fuente: Elaboración propia

### 9.2.3 Análisis de Proveedores

A través de una búsqueda en internet, se identificaron las empresas que producen productos de aseo biodegradables para uso industrial, con el fin de realizar un análisis de las mismas y seleccionar las que se ajustan a las necesidades y requerimientos de la comercializadora.

Se realizó trabajo de campo y se visitó a dos de los proveedores: Productos de aseo y mantenimiento Biobrill e Industrias Mc Milers Ltda. En el desarrollo de la visita se obtuvo información relacionada con las empresas y las listas de precios vigentes. El tercer proveedor que es Industrias Fuller Pinto S.A. se obtuvo información por internet.

El gerente realiza el análisis de proveedores, teniendo en cuenta las siguientes variables para tomar la mejor decisión:

- ▶ Experiencia
- ▶ Características de los productos y requisitos de calidad
- ▶ Medios de distribución
- ▶ Plazos de entrega, considerado uno de los más importantes para la toma de decisión
- ▶ Precio (Garantiza precio de distribuidor)
- ▶ Forma de pago.
- ▶ Valor agregado
- ▶ Ubicación

Según las variables anteriores, la empresa que se ajusta a los requerimientos de la comercializadora en cuanto a productos biodegradables para aseo industrial es Productos de Aseo y Mantenimiento Biobrill.

A continuación se presenta el cuadro de análisis de proveedores:

Cuadro 7 Análisis de Proveedores Productos de Aseo Biodegradables para Uso Industrial

ITEMS PROVEEDOR	PRODUCTOS DE ASEO Y MANTENIMIENTO BIOBRILL LTDA.*	INDUSTRIAS FULLER PINTO S.A.**	MC MILERS LTDA*
EXPERIENCIA	15 AÑOS	30 AÑOS	10 AÑOS
LÍNEA DE PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Institucional</li> <li>●Industrial</li> <li>●Empresarial</li> <li>●Hogar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Institucional</li> <li>●Profesional</li> <li>●Hogar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Institucional</li> <li>●Comercial</li> <li>●Empresarial</li> <li>●Propiedad horizontal</li> </ul>
CARACTERÍSTICAS - REQUISITOS DE CALIDAD (ETIQUETA, COMPOSICIÓN, FICHAS TÉCNICAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Fabricados con productos químicos biodegradables</li> <li>●Certificación ISO-9001</li> <li>●Registro Sanitario INVIMA</li> <li>●Fichas Técnicas por producto disponibles al cliente</li> <li>●Etiquetas reglamentarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Cultura ecológica</li> <li>●Fabricados con insumos biodegradables</li> <li>●Certificación ISO-9001</li> <li>●Registro Sanitario INVIMA</li> <li>●Fichas técnicas de los productos no están disponibles al cliente</li> <li>●Etiquetas reglamentarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Fabricados con insumos biodegradables</li> <li>●No poseen Certificación ISO-9001</li> <li>●No poseen Registro Sanitario INVIMA</li> <li>●Fichas técnicas de los productos disponibles al cliente</li> <li>●No cumplen con etiquetas reglamentarias</li> </ul>
UBICACIÓN	Calle 5 No. 63-23	Calle 12 B No. 68 B -25	Calle 184 A No. 17-14
MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN	Punto de venta y/o entrega a domicilio con un sobre costo del 25 sobre pedido, pedidos mayores a \$300.000	Punto de venta	No poseen punto de venta. Se compra directamente en las oficinas
PLAZO DE ENTREGA	Inmediata ó máximo 3 días según volumen de compra	Inmediata ó máximo 5 días según volumen de compra	Ocho (8) días después de realizado el pedido
FORMA DE PAGO	Contado	Contado	Si la compra es mayor de \$1.000.000 financian el 30% a 15 días
VALOR AGREGADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆Capacitación en el uso de los productos.</li> <li>◆Soporte técnico en el uso de los productos</li> <li>◆Entrega a domicilio</li> </ul>	No ofrecen capacitación en el uso de los productos	◆Capacitación en el uso de los productos.

ITEMS	PRODUCTOS DE ASEO Y MANTENIMIENTO BIOBRILL LTDA.*	INDUSTRIAS FULLER PINTO S.A.**	MC MILERS LTDA*	
	PROVEEDOR	PRODUCTOS-PRECIO (Incluye IVA)		
L I N E A  I N S T I T U C I O N A L  T R A T A M I E N T O S  D E P I S O S	<b>DESENGRASANTE</b>			
	CUÑETE***	\$54.300,00	-	\$96.800,00
	GALON****	\$8.991,00	-	\$23.500,00
	LITRO*****	\$3.500,00	-	-
	2 LITROS (UNICA PRESENTACIÓN)		\$23.800,00	-
	<b>DESINFECTANTE (HIPOCLORITO)</b>			
	CUÑETE	\$23.500,00	\$80.000,00	\$52.800,00
	GALON	\$4.698,00	\$9.000,00	\$8.520,00
	1/2 GALÓN	\$3.200,00	-	-
	LITRO	\$1.700,00	\$4.000,00	
	<b>JABÓN LÍQUIDO MULTIUSOS</b>			
	CUÑETE	\$51.000,00	-	\$80.000,00
	GALON	\$4.800,00	-	\$10.000,00
	3.785 CC (4 litros aproximadamente)	-	\$21.000,00	-
	LITRO	\$3.400,00	\$7.000,00	-
	<b>JABÓN LÍQUIDO PARA MANOS</b>			
	CUÑETE		\$115.000,00	\$140.800,00
	GALON (20 litros)	\$32.000,00	-	\$38.000,00
	GALON	\$4.500,00	\$8.700,00	\$11.500,00
	3.785 CC (4 litros aproximadamente)	-	-	-
	LITRO	\$3.400,00	-	-
<b>REMOVEDOR DE CERAS</b>				
CUÑETE	\$59.100,00	\$136.000,00	\$106.700,00	
GALON	\$7.000,00	\$15.800,00	\$18.352,00	
3.785 CC (4 litros aproximadamente)	-	\$30.000,00	-	
LITRO	\$3.016,00	-	-	
<b>SELLANTE PARA PISOS</b>				
CUÑETE	\$175.000,00	\$310.000,00	\$247.500,00	
GALON	\$12.000,00	\$18.000,00	\$25.000,00	
3.785 CC (4 litros aproximadamente)	-	\$70.000,00	-	
LITRO	\$7.000,00	-	-	
<b>CERA POLIMÉRICA AUTOBRILLANTE</b>				
CUÑETE	\$110.000,00	\$140.000,00	\$214.500,00	
GALON	\$11.000,00	\$18.500,00	\$25.800,00	
3.785 CC (4 litros aproximadamente)	-	\$30.000,00	-	
LITRO	\$7.300,00	\$10.400,00	-	
<b>CERA EMULSIONADA</b>				
CUÑETE	\$38.300,00	\$100.000,00		
GALON	\$6.359,00	\$12.500,00		
3.785 CC (4 litros aproximadamente)	-	\$22.000,00	NO PRODUCEN	
LITRO	\$3.000,00	\$7.300,00		
<b>MANTENEDOR DE PISOS</b>				
CUÑETE	\$90.000,00	\$140.000,00		
GALON	\$19.300,00	\$24.550,00		
3.785 CC (4 litros aproximadamente)	-	\$30.000,00	NO PRODUCEN	
LITRO	\$5.800,00	-		
<i>Fuente: Elaboración propia</i>				
*Lista de precios y visita personal				
**Disponible en Internet: <a href="http://www.fullerpinto.com/productos.html">www.fullerpinto.com/productos.html</a>				
Nota: ***1 cuñete= 5 galones, ****1 galón= 3,78 litros, *****1 Litro= 1.000 Cm. Cúbicos				

### 9.3 PLAN DE COMPRAS

Las compras para productos líquidos se proyectan en galones, esta presentación es la que tiene mayor demanda según el estudio de mercados.

Según la alianza estratégica propuesta al proveedor, las compras se cancelan en efectivo y el proveedor garantiza precio de distribuidor.

Para proyectar las unidades a comprar para el año 2016 se toma como escenario la demanda registrada en el estudio de mercado y los años subsiguientes de acuerdo con el crecimiento anual proyectado que es del 4%. [Ver anexo 1 – Investigación de mercados](#)

Tabla 8 Plan de Compras año 2016

COMPRAS EN UNIDADES	PERIODO 1 - AÑO 2016												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cera polimérica	0	20	50	70	95	153	222	105	150	180	190	300	1535
Removedor de ceras	0	11	40	83	103	147	165	130	152	172	225	285	1513
Sellante para pisos	0	11	40	82	104	147	165	130	152	172	224	285	1512
Jabón líquido multiusos	0	20	43	94	153	254	309	220	241	260	341	420	2355
Jabón líquido para manos	0	18	45	118	163	330	365	214	255	292	328	457	2585
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>218</b>	<b>447</b>	<b>618</b>	<b>1031</b>	<b>1226</b>	<b>799</b>	<b>950</b>	<b>1076</b>	<b>1308</b>	<b>1747</b>	<b>9500</b>

Para establecer el valor de las compras, como cada producto tiene un precio de compra diferente, esto porque en cada uno de éstos se involucran en su producción componentes diferentes y procesos diferentes que incrementan o disminuyen el costo, variación que se refleja en los precios de venta de los productos, por tanto y para facilitar los cálculos, para realizar las proyecciones se promediaron los precios, por tanto el precio de compra se estableció en \$7.200, como aparece en el siguiente cuadro:

PRODUCTO	Galón	%PARTICIPACIÓN PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL	COSTO PROMEDIO PONDERADO
Cera polimérica	1	16,40%	11,00	16.885	
Removedor de ceras	1	15,40%	7,00	10.591	
Sellante para pisos	1	15,53%	12,00	18.144	
Jabón líquido multiusos	1	25,27%	4,80	11.304	
Jabón líquido para manos	1	27,40%	4,50	11.633	
		100,00%		\$68.557	\$7,2

Elaboración propia

A partir de las unidades a vender en el año 2016 y con un crecimiento de las ventas anual proyectado del 4%, se proyectaron las compras de los periodos 2017 al 2020:

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
<b>CRECIMIENTO DE LAS VENTAS</b>	4%	4%	4%	4%	4%
<b>PROYECCION DE UNIDADES PONDERADAS</b>	9500	9880	10275	10686	11114

Elaboración propia

## 9.4 ANÁLISIS DE COSTOS

La proyección de costos de venta, se realizó en galones que es la mínima presentación de los productos.

Para facilitar el cálculo del costo de ventas se decidió promediar el costo de los productos.

En los costos de venta se incluye la nómina de ventas que corresponde al salario mínimo del vendedor, la carga prestacional y el porcentaje de comisión sobre ventas que equivale a un 3% y la dotación del vendedor.

Ver cálculos en [13.3.3](#) para costos de venta y [10.3](#) para consultar costos y gastos

## 9.5 ANÁLISIS DE INFRAESTRUCTURA

### 9.5.1 Distribución en planta

Para establecer la empresa propuesta se dispone de una casa de aproximadamente 131 metros cuadrados, ubicada en el barrio Popular Modelo, esta ubicación se seleccionó teniendo en cuenta la cercanía a las localidades de Chapinero y Usaquén, en las cuales se ubica el mercado objetivo. En cuanto a la infraestructura del barrio cuenta con excelentes vías de acceso, de las cuales el 70% se encuentra en buen estado, estas vías son la carrera 30, la calle 68 y la carrera 50. Por la carrera 30 se encuentra el servicio de transporte Transmilenio y por la calle 68 el SITP (Servicio Integrado de Transporte Público), por esta vía circulan aproximadamente 8 rutas. Este barrio cuenta con tratamiento de conservación, la construcción de las casas del sector es de más de 50 años, por tanto son casas con el espacio suficiente para oficinas, bodega y parqueadero, con el fin de ubicar todo en un mismo lugar.

Con el fin de realizar la distribución en planta se tuvo en cuenta la siguiente información:

❖ Oficinas:

Garaje

Recepción con pequeña sala de espera

Gerencia

Sala de Juntas aledaña a la gerencia

Ventas (1 puestos de trabajo, con opción para 1 más)

Cafetería

2 baños

Oficina de archivo cerca al puesto de la secretaria

Bodega para productos líquidos

Almacenamiento productos clientes, puesto del auxiliar de bodega y allí se organizan los pedidos

❖ Puestos de trabajo tiempo completo

Gerente

Secretaria Auxiliar Contable

1 Vendedor con opción de 1 más

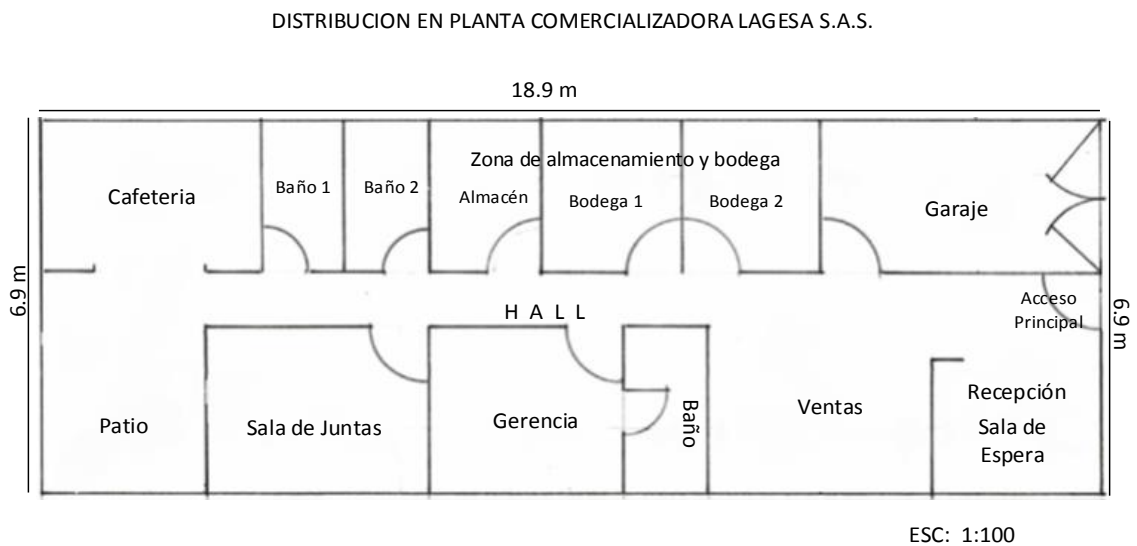
Auxiliar de bodega-mensajero

❖ Personal contrato:

Contador

Servicios Generales

Figura 16 Distribución en Planta



Fuente: Elaboración propia

### 9.5.2 Inversión en activos fijos.

La siguiente es la inversión de activos fijos que se proyecta:

Tabla 9 Inversión en Activos Fijos (expresada en COP miles)

<b>DETALLE MUEBLES Y ENSERES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>Sede Administrativa</b>	<b>\$ 3.250.000</b>
<b>Sede Comercial</b>	<b>\$ 3.250.000</b>
<b>Equipo de Computo</b>	<b>\$ 4.500.000</b>
<b>Impresora-scaner y fotocopiadora</b>	<b>\$ 1.000.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.000.000</b>
<b>DETALLE VEHÍCULOS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>Camioneta</b>	<b>\$ 25.000,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25.000,00</b>

La inversión en muebles y enseres de las áreas administrativa y comercial está representada en los puestos de trabajo para 4 empleados, mesa para sala de juntas con 6 sillas, sillas de paño para atender a los clientes.

La inversión en equipo de cómputo se representa en 4 computadores y 1 impresoras a color, con scáner y fotocopiadora.

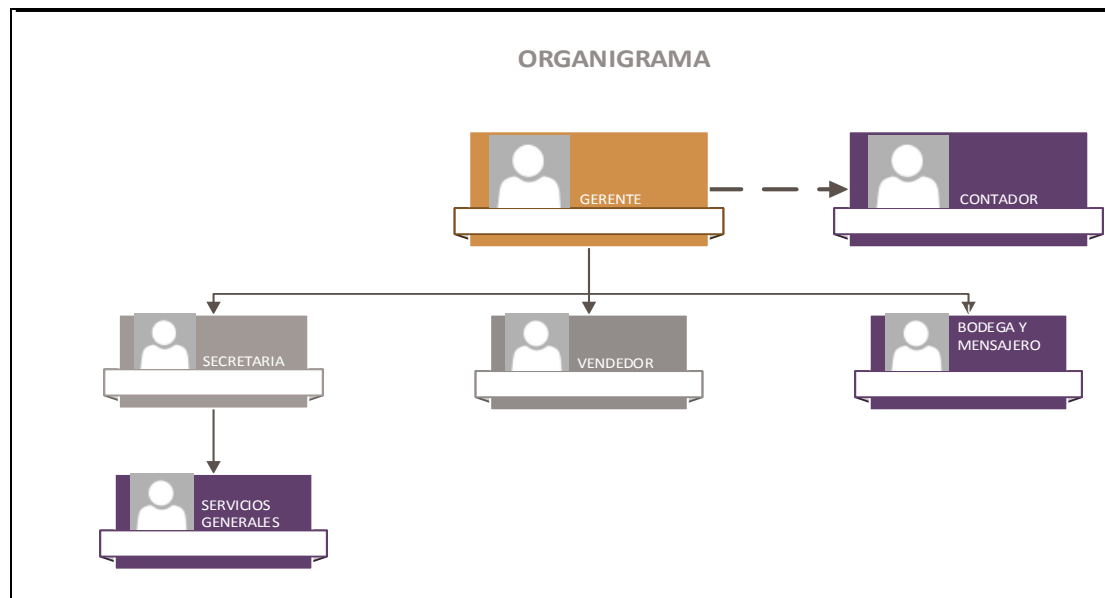
El valor de la camionera corresponde a una camioneta de reparto, usada en buen estado, placa pública.

## 10. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

### 10.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama propuesto es general y vertical, su estructura organizacional se clasifica en una estructura clásica, ya que el gerente reúne las teorías de esta forma de administración: unidad de mando, reconocimiento de la autoridad y la responsabilidad y por último, división del trabajo: especialización en los empleados.

Figura 17 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Es una estructura de organización formal, lineal y vertical, ya que establece niveles de autoridad y responsabilidad, definiendo diferentes niveles de la organización con los grados de autoridad.<sup>70</sup> En el cargo del contador se establece una organización línea-staff.

<sup>70</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Teoría Clásica de la Administración En: Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. 1998. p.102-114

La forma de contratación de los empleados es la siguiente:

- ▶ Contrato a término fijo

<b>CARGO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Vendedor	Salario: \$644.350 Auxilio de transporte: \$74.000	\$718.350	\$8.620.200
Secretaria Auxiliar Contable	Salario: \$644.350 Auxilio de transporte: \$74.000	\$718.350	\$8.620.200
Auxiliar de bodega- mensajero con licencia de conducción	Salario \$644.350 Auxilio de transporte: \$74.000	\$718.350	\$8.620.200
		<b>TOTAL</b>	\$25.860.600

Nota: el vendedor obtiene una comisión del 3% sobre el valor de las ventas

- ▶ Contrato por prestación de servicios:

<b>CARGO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Gerente	\$1.300.000	\$15.600.000	
Servicios Generales	\$120.000	\$1.440.000	El valor corresponde a 4 pagos por mes, cada uno a \$30.000
<b>TOTAL</b>		\$17.040.000	

- ▶ Contrato a labor:

<b>CARGO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Contador	\$100.000	\$1.200.000	Se efectuará el pago al entregar la contabilidad anual
<b>TOTAL</b>		\$1.200.000	
Elaboración propia			

## 10.2 ANÁLISIS DE CARGOS

Para el análisis de cargos remitirse al capítulo de anexos, [Anexo 2, Análisis de cargos](#)

## 10.2.1 Competencias Comunes a todos los Cargos<sup>71</sup>

Cuadro 8 Análisis por Competencias

COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
<b>Logro y acción</b>	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumple con oportunidad los objetivos y metas establecidas por la empresa</li> <li>▪ Asume la responsabilidad por sus resultados</li> <li>▪ Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, solucionando los obstáculos que se presenten</li> </ul>
<b>Ayuda y servicio</b>	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los clientes internos y externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente interno y externo</li> <li>▪ Entendimiento interpersonal</li> <li>▪ Establece diferentes canales de comunicación con el cliente</li> </ul>
<b>Influencia e Impacto</b>	Poder de convencimiento y persuasión y asumir con responsabilidad las propuestas hechas a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considera las necesidades de los clientes al ofrecer los productos y da respuesta oportuna a sus requerimientos.</li> </ul>
<b>Compromiso</b>	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antepone las necesidades de la empresa a sus propias necesidades.</li> <li>▪ Apoya a la empresa en situaciones difíciles</li> <li>▪ Demuestra sentido de pertenencia</li> </ul>

Elaboración propia

<sup>71</sup> Basado en Decreto 2539 del 22 de julio de 2005 del Departamento Administrativo de la Función Pública y clasificación de Spencer y Spencer

## 10.2.2 Competencias por Cargos

### 10.2.2.1 Gerente

Cuadro 9 Competencias Gerente

CARGO: Gerente		NIVEL: Directivo
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>TECNICAS</b>		<b>CONDUCTUALES</b>
<p><b>ESTUDIOS BÁSICOS:</b> Profesional en áreas administrativas, sociales o en derecho, con especialización en Desarrollo Empresarial.</p> <p><b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b> Programa de recursos humanos, Windows, Office, legislación laboral, legislación comercial.</p>		<p><b>ORGANIZACIONALES<sup>72</sup></b></p> <p><b>Liderazgo de grupos de trabajo:</b> Asumir rol de orientador y guía de un equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas empresariales</p> <p><b>Toma de decisiones:</b> Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.</p> <p><b>Experticia profesional y técnica:</b> Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral. Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados</p> <p><b>Trabajo en equipo:</b> Trabajar con otros para conseguir metas comunes.</p> <p><b>Creatividad e innovación:</b> Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones</p>
<p><b>EXPERIENCIA PREVIA.</b> Mínimo 3 años de experiencia en gerencia de empresas comerciales.</p>		<b>ESPECÍFICAS<sup>73</sup></b>
<p><b>PERIODO DE ADAPTACIÓN AL CARGO:</b> 2 meses</p>		
		<p>Desarrollo de otros</p> <p>Consistencia</p> <p>Comprensión de los demás</p>

Elaboración propia

<sup>72</sup> Ibíd.

<sup>73</sup> Tomado del Manual de Funciones de la Cámara de Comercio de Bogotá

### 10.2.2.2 Secretaria Auxiliar Contable

CARGO: SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE		NIVEL: ASISTENCIAL
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>TECNICAS</b>	<b>CONDUCTUALES</b>	
<b>ESTUDIOS BÁSICOS:</b> Bachiller Comercial, o Bachiller Académico con conocimientos contables  <b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b> Windows, Office, archivo y correspondencia, manejo de internet.	<b>ORGANIZACIONALES<sup>74</sup></b> <b>Manejo de la Información:</b> Manejar con respeto la información personal y empresarial de que dispone. <b>Adaptación al cambio:</b> Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positivos y constructivamente. <b>Relaciones Interpersonales:</b> Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás, sean clientes internos o externos.	
<b>EXPERIENCIA PREVIA.</b> Mínimo 2 años de experiencia en empresas comerciales o en ventas. <b>PERIODO DE ADAPTACIÓN AL CARGO:</b> 3 meses	<b>ESPECÍFICAS</b>	
	Liderazgo Orientación al cliente Colaboración Relaciones interpersonales Organización Disciplina	

Elaboración propia

### 10.2.2.3 Auxiliar de Bodega y Mensajero

CARGO: AUXILIAR DE BODEGA Y MENSAJERO		NIVEL: OPERATIVO
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>TECNICAS</b>	<b>CONDUCTUALES</b>	
<b>ESTUDIOS BÁSICOS:</b> Bachiller Académico  <b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b> Conducción de transporte público, conocimiento de direcciones en la ciudad	<b>ORGANIZACIONALES<sup>75</sup></b> Trabajo en equipo Orientación a Resultados Iniciativa Adaptación al cambio	
<b>EXPERIENCIA PREVIA.</b> Mínimo 1 año de experiencia en empresas comerciales o en ventas <b>PERIODO DE ADAPTACIÓN AL CARGO:</b> 3 meses	<b>ESPECÍFICAS</b>	
	Atención al cliente Colaboración Relaciones interpersonales Organización Disciplina	

Elaboración propia

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Ibid.

## 10.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

### 10.3.1 Gastos Administrativos

Teniendo en cuenta que los gastos operacionales de administración son aquellos que se ocasionan en desarrollo del objeto social principal del ente económico y corresponden a las sumas o valores en que se incurre durante el ejercicio, directamente relacionados con la gestión administrativa encaminada a la dirección, planeación, organización de las políticas establecidas para el desarrollo de la actividad operativa e incluyen básicamente las incurridas en las áreas ejecutiva, financiera, comercial, legal y administrativa,<sup>76</sup> se presenta a continuación la información relacionada con los gastos operacionales administrativos de la comercializadora:

Tabla 10 Gastos Fijos Administrativos (expresado en miles de pesos)

DETALLE GASTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS		
DESCRIPCIÓN	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Arrendamiento	\$500	6.000
Servicios Públicos	\$150	1.800
Servicio telefonía celular	\$25	300
Combustible	\$170	2.040
Dotación (3 personas * 3)	\$230	690
Honorarios	\$1.520	18.240
Nomina Administración	\$1.436.66	17.240
Carga prestacional		18.275
Prima de seguros		1.370
<b>TOTAL</b>		<b>64.955</b>

Elaboración propia

- ▶ El valor del arrendamiento corresponde al canón mensual de \$500.00, a cancelar por el lugar en el cual desarrollará actividades la comercializadora.
- ▶ Servicios públicos representa el valor mensual de \$150.000 a pagar por concepto de agua, luz, telefonía e internet en estrato 3
- ▶ El combustible representa el consumo de gasolina mensual aproximado por valor de \$170.000, para la camioneta de la comercializadora.

<sup>76</sup> CORAL, Lucy y GUDIÑO, Emma. Contabilidad Universitaria. Sexta edición. Bogotá. Mc Graw Hill. 2008. p. 415

- ▶ El concepto de dotación corresponde a la dotación legal que se entrega tres veces al año para a la secretaria auxiliar contable, el auxiliar de bodega y la señora de servicios generales, cotizados de la siguiente manera:

<b>CARGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO POR DOTACIÓN</b>
Auxiliar de Bodega	Camiseta, jean y zapatos	\$60.000
Secretaria Auxiliar Contable	Vestido de labor y zapatos	\$120.000
Auxiliar de servicios administrativos	Delantal y zapatos	\$50.000
	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$230.000</b>

Elaboración propia

- ▶ Los honorarios corresponden a los honorarios de:  
Gerente: Valor mensual: \$1.300.000  
Contador: Valor mensual \$1.200.000  
Auxiliar de Servicios Generales: Valor mensual \$120.000
- ▶ La nómina de administración corresponde al valor mensual cancelado por concepto de los contratos a término fijo de:
  - Secretaria auxiliar contable: Salario mínimo legal vigente de \$644.350 más auxilio de transporte por \$74.000
  - Auxiliar de bodega- mensajero: Salario mínimo legal vigente de \$644.350 más auxilio de transporte por \$74.000
- ▶ La carga prestacional corresponde al 53% de cada uno de los cargos de la nómina de administración y representa las prestaciones de ley a cargo del empleador.

### 10.3.2 Gastos de Ventas

Tabla 11 Costos y Gastos de Ventas

<b>7.2 DETALLE GASTOS DE VENTAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Comisiones	5.273
Dotación ( 1 persona * 3)	600
Nómina de Ventas	8.620
Carga prestacional	4.569
<b>TOTAL</b>	<b>19.061</b>

Elaboración propia

Los gastos operacionales de ventas se detallan de la siguiente manera:

- ▶ Comisiones: corresponden al 3% que se cancela al vendedor sobre el valor de las ventas anuales
- ▶ Dotación: Es el valor de la dotación legal que se proporciona al vendedor, la cual consta de vestido, camisa y zapatos, cuyo costo es de \$200.000 por cada una y se entrega tres veces al año.
- ▶ Nómina de ventas: corresponde al sueldo del vendedor que es un salario mínimo legal vigente de \$644.350 y el auxilio de transporte por valor de \$74.000 mensual
- ▶ Carga prestacional del vendedor que corresponde al 53% anual por concepto de las prestaciones de ley a cargo del empleador

### 10.3.3 Gastos Diferidos

Los gastos diferidos en este caso corresponden a los gastos incurridos de organización y preoperativos para poner en marcha la ejecución del proyecto, los cuales se detallan a continuación:

<b>GASTOS DIFERIDOS (expresado en miles de pesos)</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Gastos de Puesta en marcha</b>		898
Estudio de mercado	898	
Estrategias de mercadeo		3.710
Inscripción a ruedas de negocios	1200	
Diseño, creación y mantenimiento página web	1.300	
Suscripción directorios especializados	700	
Impresión de tarjetas de presentación	100	
Impresión de sticker en vinilo	150	
Celular exclusivo para la empresa	260	
<b>Software (instalación y mantenimiento)</b>	5.300	5.300
<b>Gastos Legales y de Constitución</b>		1.642
Elaboración minuta constitución	250	
Matrícula mercantil	1.042	
Transporte constitución y formalización	250	
Facturación	100	
<b>Otros</b>		
Sellos		50
Implementos de seguridad industrial		1.800
Papelería y útiles de escritorio		400
<b>Seguridad locativa</b>		1.200
	<b>TOTAL</b>	<b>15.000</b>

Elaboración propia

## 11. ANÁLISIS LEGAL

### 11.1 TIPO DE SOCIEDAD

La empresa será Sociedad por Acciones Simplificada, SAS, porque:

- ❖ La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.
- ❖ Libertad contractual y autonomía de la voluntad para su organización y constitución, simplificación en los trámites de su constitución, su carácter comercial, la limitación de la responsabilidad al monto aportado y la estructura flexible de su capital.
- ❖ Su régimen de administración que brinda total libertad al socio o socios para determinar la estructura y funcionamiento del mismo.

### 11.2 PERMISOS, LICENCIAS, IMPUESTOS Y TASAS

Las normas que aplican en la ejecución de la empresa propuesta se resumen en:

- ▶ Normas relacionadas con la constitución y formalización de la empresa
- ▶ Normas Laborales
- ▶ Normas Tributarias
- ▶ Normas ambientales
- ▶ Normas relacionadas con la actividad económica

#### 11.2.1 Normograma.

Con el fin de detallar las diferentes normas que inciden en el desarrollo de la empresa propuesta, se elaboró el siguiente normograma:

Cuadro 9 Normograma

ASPECTO	CARACTERISTICA	REFERENTE LEGAL	DESCRIPCION TRAMITE	TIEMPO	VALOR
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	EMPRESA	Código de Comercio. Art. 25			\$ -
	PERSONA JURÍDICA	Código Civil. Art. 633			
	ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	Código de Comercio. Art. 515,516			\$ -
	TAMAÑO DE LA EMPRESA. Establecer el tamaño del empresa propuesta	Constitución Política de Colombia. Artículo 333			\$ -
	USO DEL SUELO. Conocer si la actividad económica se puede desarrollar en la ubicación geográfica seleccionada	Plan de Ordenamiento Territorial- Decreto 619 de 2000			\$ -
	Formalizar empresa Fomento a la Cultura del Emprendimiento	Ley 1014 de 2006, Art. 22	Minuta de constitución. Es documento privado para empresas con activos totales menores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes o planta de personal no superior a 10 trabajadores y no aportar bienes inmuebles	2	\$ 250.000,00
	Creación de Sociedad por Acciones Simplificada	Ley 1258 de 2008			
	Código CIU	Resolución de la DIAN No. 000139 del 2012	Por la cual la DIAN adopta la clasificación de actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia		\$ -
	Formularios a diligenciar para obtener el Registro Mercantil ante la CCB:		Diligenciar los formularios presentar los documentos requeridos para registrar la empresa ante la Cámara de Comercio de Bogotá, obtener el certificado de registro mercantil, NIT	17	\$ -
	Formulario del Registro Único Tributario (RUT)	RUT: Resolución de la DIAN No. 122/2014		1	\$ -
	Formulario registro Único empresarial y social (RUES)	Resolución No. 60222 de la Superintendencia de Industria y Comercio			\$ -
	Formulario Adicional de Registro con otras entidades		Información en el Registro Información Tributaria (RIT), aplica para actividades en Bogotá y que estén gravadas con impuesto de Industria y Comercio (ICA)		\$ -
	Carátula única empresarial y anexos según corresponda				\$ -
	Apertura cuenta corriente				\$ -
FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA	Expedición de NIT				\$ -
	Matrícula Mercantil				\$ 1.042.000,00
	FACTURACIÓN LEGAL. Solicitar ante la DIAN la resolución de factura	Art. 615 del Estatuto Tributario	Obligatoriedad de facturar		
		Art. 772 del Código de Comercio	Definición de factura		
Art. 617 del Estatuto Tributario		Parámetros de la factura			

Elaboración propia. Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

ASPECTO	CARACTERISTICA	REFERENTE LEGAL	DESCRIPCION TRAMITE	TIEMPO	VALOR
LABORAL	Dotación	Art. 230 del CST Ley 11 de 1984	Un par de zapatos y un vestido de labor Se entrega a quienes devenguen hasta \$1.288.700 (2 salarios mínimos mensuales). Con más de 3 meses de servicio.	Se entrega el 30 de abril, 31 de agosto, 20 de diciembre.	Para el caso del proyecto: \$1.800.00 anual
	Contrato de prestación de servicios personales	Artículo 34 del Código Sustantivo de Trabajo.	Definición contrato de prestación servicios	Para la empresa propuesta aplica para el gerente, y auxiliar de servicios generales	
		Artículo 1495 de Código Civil	Definición de Contratista		
	Contrato a labor	Art. 45 CST		Para la empresa propuesta aplica para el contador. \$1.800.00 al año	
	Contrato de trabajo a término fijo	Ley 50 de 1990		Contrato a un año. Aplica para el vendedor, secretaria auxiliar contable y auxiliar de bodega-mensajero con licencia de conducción C1	
	Salario Mínimo 2015	Decreto 2731 de 2014			\$ 644.350,00
	Auxilio de Transporte 2015	Decreto 2732 de 2014			\$ 74.000,00
	Cesantías	Artículo 249 C.S.T	Un mes de salario por cada año de servicios y proporcionalmente por fracciones de año	8.33% del SMLV + Auxilio Transporte.	
	Prima de servicios	Art. 306 C.S.T	Un mes de salario pagaderos por semestre calendario así:15 días el último día de junio y 15 días en los primeros 20 días de diciembre de cada año	8.33% del SMLV+ Auxilio Transporte	
	Intereses sobre las cesantías	Ley 52 de 1975		1% del SMLV+Aux. Tpte.	
	Vacaciones	Art.186 C.S.T.		4,17% sobre el SMLV	
	Pensión	Ley 797 de 2003		Cotización: 16%. Empleador:12%Trabajador:4%	
	Salud	Ley 1122 de 2007		8.5% sobre el SMLV a cargo del empleador	
	Riesgos Profesionales	Decreto 1772 de 1994	Para el proyecto aplica Riesgo I	0,522% del SMLV	
Caja de Compensación	Ley 1607 de 2012	Exonerados de pagar ICBF y SENA las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes del impuesto de renta y complementarios.	4% del SMLV		
TRIBUTARIO	IMPUESTO DE RENTA	Decreto 2053 de 1974 Decreto 624 de 1989 (Estatuto Tributario)		25% de la utilidad del ejercicio. PAGO: ANUAL	
	CREE	Ley 1607 de 2012 Decreto 862 de 2013 Decreto 1828 de 2013		9% de la utilidad del ejercicio. PAGO: Anual	
	ICA	Decreto 1421 de 1993 Ley 14 de 1993 Art. 32 y 33 Decreto 423 de 1993 (Alcaldía de Bogotá)		1.34% Sobre ventas brutas. PAGO: Bimestral	

Elaboración propia. Fuentes: [www.larepublica.co](http://www.larepublica.co), [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com), [www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co)

ASPECTO	CARACTERISTICA	REFERENTE LEGAL	DESCRIPCION TRAMITE
AMBIENTAL	Residuos de envases y embalajes	NTC 5131	Se realiza convenio ambiental con el proveedor y comprador para el reciclaje de galones y cuñetes plásticos
	Reciclaje	Resolución 799 de 2012.	Listado de materiales reciclables
		Programa Basura Cero- Alcaldía Mayor de Bogotá	Plan de Desarrollo Distrital 2012-2016
		Decreto 349 de 2014	Por el cual se reglamenta la imposición y aplicación del Comparendo Ambiental en el Distrito Capital
ACTIVIDAD ECONOMICA	CALIDAD DE COMERCIANTE	Código de Comercio. Art. 10,13,14	Calidad de Comerciante
	REQUISITOS PRODUCTOS	Circular Externa DG-0100-284 de 2002. Instituto Nacional de Vigilancia de Alimentos y Medicamentos -INVIMA	Parámetros que se deben tener en cuenta al momento de determinar si un producto es de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico o de aseo, higiene y limpieza de uso industrial.
		Decreto 677 de 1995	Por el cual se reglamenta parcialmente el Régimen de Registros y Licencias, el Control de Calidad, así como el Régimen de Vigilancia Sanitaria de Medicamentos, Cosméticos, Preparaciones Farmacéuticas a base de Recursos Naturales, Productos de Aseo, Higiene y Limpieza y otros productos de uso doméstico y se dictan otras disposiciones sobre la materia.
	COMPETENCIA DESLEAL	Ley 256 de 1996	Garantizar la libre y leal competencia económica, mediante la prohibición de actos y conductas de competencia desleal, en beneficio de todos los que participan en el mercado y en concordancia con lo establecido en el numeral 1o. del artículo 10 bis del Convenio de París, aprobado mediante Ley 178 de
	SERVICIO AL CLIENTE Y PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR	Ley 1480 de 2011	

Elaboración propia. Fuentes: [www.secretariassenado.gov.co](http://www.secretariassenado.gov.co), [www.sdp.gov.co](http://www.sdp.gov.co), [www.invima.gov.co](http://www.invima.gov.co)

## 12. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

### 12.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

#### 12.1.1 Misión

Comercializar en el sector empresarial, institucional y comercial soluciones de limpieza y aseo; suministrando productos amigables con el medio ambiente, contando con un equipo de trabajo idóneo y capacitado para brindar el mejor servicio a nuestros clientes.

#### 12.1.2 Visión

En el 2020 consolidar y mantener el reconocimiento de Comercializadora LAGESA S.A.S dentro del sector empresarial, institucional y comercial, como una distribuidora de productos biodegradables para limpieza y aseo industrial, ofreciendo confianza en los componentes, en el rendimiento de los mismos mediante asesoría técnica y seguimiento en su uso y en el cumplimiento de los tiempos de entrega.

#### 12.1.3 Valores Institucionales

Se han estructurado los siguientes valores:

- ▶ **Servicio.** Reconocemos el perfil y necesidades de nuestros clientes con el fin de satisfacer sus requerimientos con excelente disposición, oportunidad y cumplimiento.
- ▶ **Honestidad.** Entregamos a nuestros clientes los productos con las características, precios y tiempos ofrecidos. Igualmente, cumplimos con los compromisos económicos adquiridos con nuestros proveedores y colaboradores.
- ▶ **Respeto.** Reconocemos, aceptamos y valoramos las cualidades y derechos de nuestros clientes, proveedores y compañeros de labores, ofreciéndoles un trato digno, independiente de sus opiniones o jerarquía.
- ▶ **Responsabilidad.** Cumplimos a cabalidad con nuestras actividades y obligaciones y asumimos las consecuencias de nuestro pensar, actuar y omisiones, tomando las correcciones necesarias con el fin de mejorar continuamente para alcanzar el logro de nuestros objetivos personales y empresariales.

- ▶ **Compromiso.** Asumimos como propios las necesidades de nuestros clientes y proveedores para actuar con disposición, convicción y entrega en el desempeño de nuestras actividades.

#### 12.1.4 Objetivos Estratégicos

- ▶ Diseñar una cultura de servicio al cliente, mediante la cual el cliente cuente con un acompañamiento y asesoría permanente, que tenga la oportunidad de evaluar el servicio prestado y así mismo identificar sus expectativas y necesidades con el fin de fortalecer las relaciones con los clientes y obtener su fidelización.
- ▶ Fortalecer las relaciones con los proveedores con el fin de obtener mejores formas de pago y excelentes tiempos de entrega.
- ▶ Definir un plan de desarrollo del talento humano que incluya desde la selección y vinculación, así como la capacitación, promoción y bienestar, para la mejora de su calidad de vida, con el fin de desarrollar un fuerte sentido de compromiso y pertenencia a la empresa
- ▶ Consolidar a la empresa en el mercado actual, partiendo de una participación en el mercado del 4% para el primer año.

#### 12.1.5 Imagen Corporativa

Figura 18 Logotipo propuesto



El logotipo que se propone para la empresa es un diseño liviano, de colores básicos, en el que se destaca una hoja de color verde para resaltar la parte ambiental, en forma de “C” para enfatizar que el objeto de la empresa es la comercialización y ésta envuelve la razón social de la empresa y el tipo de empresa.

### 12.1.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Con el fin de establecer las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la empresa propuesta, se elaboró el perfil POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio), siguiendo la metodología planteada por Humberto Serna Gómez.<sup>77</sup>

El proceso para diseñar la matriz fue el siguiente:

1. Se identificaron las áreas de análisis del entorno, en el caso de la empresa propuesta las áreas fueron económicas, políticas, sociales, competitivas, ambientales y geográficas. Así mismo se identificaron los factores en cada una de estas áreas, de la siguiente manera:
  - Factores Económicos
    - Creación de nuevos impuestos
    - Exenciones tributarias para nuevas empresas
    - Tratados de libre comercio
    - Exenciones tributarias para incentivar el crecimiento industrial
    - Desaceleración de la economía
    - Caída de precios del petróleo
    - Alza del dólar, devaluación del peso
  - Factores Políticos
    - Apoyo a las Pymes
    - Normatividad en materia ambiental
    - Mercado no regulado
    - Elección de alcaldes
  - Factores Sociales
    - Empuje a la construcción de centros empresariales y comerciales de propiedad horizontal
    - Flexibilidad de horarios laborales en las empresas
    - Programas y campañas para incentivar el sector comercial
  - Factores Competitivos
    - Conocimiento del sector de aseo industrial
    - Proveedores comprometidos

---

<sup>77</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. –Teoría – Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión. Décima edición, Bogotá, D.C., 3R Editores, 2008. p. 150

- Clientes con estabilidad financiera
- Clientes con crecimiento en el mercado
- Interés de los clientes en cambiar de proveedor
- Oferta de productos no regulada
- Proliferación de empresas de servicios de aseo que utilizan tercerización con proveedores de productos de baja calidad y bajos precios
- Incumplimiento de los proveedores
- Baja oferta de personal de ventas especializado
- Servicios de preventa
- Servicios de postventa

➤ Factores Ambientales

- Fenómeno del Niño
- Programas ambientales en auge

➤ Factores Geográficos

- Excelente ubicación de la empresa

2. Se clasificaron los factores en amenazas y oportunidades y se calificaron en Alto, Medio y Bajo, donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alto es una oportunidad o amenaza importante.
3. Por último se estableció el impacto de cada factor en el desarrollo del negocio. Esta calificación se hace en alto, medio y bajo.

➤ Factores Económicos

- Creación de nuevos impuestos. Se clasificó como amenaza alta al igual que su impacto, dado que esto afecta la rentabilidad de la empresa propuesta.
- Exenciones tributarias para nuevas empresas. Se considera una oportunidad alta y su impacto es alto en el desarrollo del negocio, dado que incrementa la rentabilidad de la empresa.
- Tratados de libre comercio. Se clasificaron como una oportunidad no tan importante y de impacto bajo, porque podrían en un futuro favorecer el desarrollo de la empresa en el caso de que se decida exportar los productos.
- Exenciones tributarias para incentivar el crecimiento industrial. Es una oportunidad de importancia alta y su impacto es alto, porque estas exenciones incrementan la rentabilidad de los socios del negocio.
- Desaceleración de la economía. Se clasificó como amenaza de alta importancia en el entorno de la empresa y su impacto es alto, dado que este

factor influye de manera negativa en el desarrollo del negocio, porque las ventas se podrían estancar y los precios de los productos podrían incrementarse.

- Caída de precios del petróleo. Es una amenaza de importancia alta al igual que el impacto en el negocio, dado que algunos de los insumos básicos en la producción de los productos son derivados del petróleo, al caer el precio, estos insumos escasean porque nadie quiere producirlos y hacen que los productos incrementen su costo.
- Alza del dólar, devaluación del peso. La devaluación del peso se considera amenaza de importancia alta y su impacto es alto en el éxito del negocio, dado que afecta los precios de los productos, en dos aspectos, algunos de los insumos de los productos son importados, el alza del dólar incrementa los precios de los mismos y al devaluarse el peso, en el país estos productos incrementan su costo, pero el precio de venta no aumenta en igual proporción, por tanto, se están comprando los productos a un mayor precio pero se venden al mismo precio.

#### ➤ Factores Políticos

- Apoyo a las Pymes. Ese considera una oportunidad de importancia alta al igual que su impacto, pues la empresa propuesta es una pequeña empresa y el gobierno desarrolla políticas para fomentar la creación empresarial.
- Normatividad en materia ambiental. Es una oportunidad de mediana importancia al igual que el impacto, ya que una de las características de los productos que se comercializan es que son biodegradables. Igualmente al incrementarse la normatividad que protege el ambiente, estos productos tienen una mayor demanda.
- Elección de alcaldes. Este suceso se clasificó en amenaza de mediana importancia al igual que el impacto en el negocio, pero igual puede ser una oportunidad, se establece este factor como de incertidumbre porque el alcalde electo puede diseñar programas ambientales y de ordenamiento territorial que afecten el negocio de manera positiva o negativa.
- Proceso de paz. Este factor se clasificó de importancia baja y de impacto bajo, porque inciden en la percepción de seguridad de la población ocasionando la no visita a centros comerciales, igualmente afecta la inversión de capital extranjero, de gran importancia en la construcción de los centros comerciales.

#### ➤ Factores Sociales

- Empuje a la construcción de centros empresariales y comerciales de propiedad horizontal. Este factor es una oportunidad de alta importancia y su impacto

en la empresa es alto, dado que entre más centros empresariales y comerciales se construyan, mayor será la demanda de los productos.

- Flexibilidad de horarios laborales en las empresas. Se considera este factor de importancia mediana al igual que su impacto. La flexibilidad de horarios en las empresas permite que la gente tenga más tiempo para visitar los centros comerciales y esto incrementa la venta de productos.
- Programas y campañas para incentivar el sector comercial. Este factor es de alta importancia y su impacto en el negocio es alto. Las diferentes organizaciones comerciales como Fenalco y los mismos centros comerciales realizan campañas que incentivan las ventas, como por ejemplo “Bogotá despierta”, los centros comerciales permanecen abiertos al público hasta media noche, otra campaña como los “madrugones”, lo que incrementa el nivel de ventas.

#### ➤ Factores Competitivos

- Conocimiento del sector de aseo industrial. Es una oportunidad de alta importancia y su impacto se considera alto, porque se conoce la dinámica del sector y esto hace que la empresa genere mejores estrategias frente a la competencia.
- Proveedores comprometidos. Se considera una oportunidad de mediana importancia al igual que su impacto en el negocio, porque hay interés en los proveedores de que la comercializadora sea exitosa porque así mismo sus productos se van a distribuir y se incrementarán sus ventas.
- Clientes con estabilidad financiera. Es un factor de importancia alta y su impacto en la empresa es alto, porque son clientes con solvencia económica que no van a incumplir en el momento de cancelar las facturas.
- Clientes con crecimiento en el mercado. Se considera una oportunidad de importancia alta al igual que el impacto en la empresa es alto, porque son clientes que no desaparecerán pronto del mercado, sino que van en crecimiento y esto genera estabilidad en las ventas.
- Interés de los clientes en cambiar de proveedor. Este factor es de importancia mediana al igual que su impacto en el negocio, porque según lo mostró el estudio de mercados, muchos clientes no están conformes con sus proveedores.
- Oferta de productos no regulada. Se considera una amenaza de alta importancia al igual que su impacto en el negocio, porque hay en el mercado muchos productos que no reúnen requisitos de calidad y que son más económicos, lo que impacta en el negocio de una manera alta porque desestimula las ventas.

- Proliferación de empresas de servicios de aseo que utilizan tercerización con proveedores de productos de baja calidad y bajos precios. Es un factor de importancia alta y de impacto alto porque golpea de manera negativa el nivel de ventas, ya que hay muchos centros empresariales y comerciales que tienen convenio con las empresas de aseo y son éstas las que suministran los productos de limpieza. Algunas de estas empresas fabrican los productos y otras los mandan fabricar a industrias que no reúnen las características de los productos que comercializa la empresa propuesta, a menor precio pero de baja calidad.
- Incumplimiento de los proveedores. Se considera una amenaza de importancia alta al igual que su impacto en la empresa, porque si los proveedores incumplen las entregas, se podría presentar que la comercializadora incumpla la entrega de pedidos.
- Baja oferta de personal de ventas especializado. Es un factor de importancia mediana al igual que el impacto en el negocio, porque no hay oferta de vendedores especializados en el sector de aseo. Por tanto, la empresa debe capacitar al personal en la venta y uso de los productos.
- Servicios de preventa. Esta es una oportunidad de importancia alta porque mantiene la ventaja competitiva del negocio. Antes de realizar una venta, se realiza la visita de asesoría técnica con el fin de que el cliente tenga la percepción que los productos que va a adquirir son los que realmente requiere, es decir, el cliente está realizando una compra que se ajusta a la medida de sus necesidades de limpieza e higienización. Esto impacta de manera positiva en la atención al cliente y por consecuencia en las ventas.
- Servicios de postventa. Este factor se califica de importancia alta al igual que su impacto, porque los servicios ofrecidos fortalecen la ventaja competitiva del negocio, lo que impacta de manera positiva en el servicio y atención al cliente y en el nivel de ventas.

#### ➤ Factores Ambientales

- Fenómeno del Niño. Este es un factor de mediana importancia pero impacta al negocio de una manera alta, ya que cuando llueve los centros empresariales y comerciales deben repetir con más frecuencia el proceso de limpieza de pisos, si se presenta un periodo largo de ausencia de lluvias, las ventas se verían afectadas de manera negativa.
- Programas ambientales en auge. El tema ambiental se considera una oportunidad de importancia alta al igual que su impacto en el negocio. Ya que una de las características diferenciadoras de los productos es que son biodegradables, los programas ambientales generan en las personas

conciencia de utilizar productos que no causen daño ambiental, por tanto, estas políticas y programas incentivan las ventas de los productos.

➤ Factores Geográficos

- Excelente ubicación de la empresa. Es un factor de mediana importancia al igual que su impacto, pero que hacen que se minimicen los costos del producto, ya que las distancias son cortas tanto para la compra de los productos como para la entrega de éstos.

A continuación se presenta la matriz POAM

Cuadro 10 Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)										
FACTORES	CALIFICACIÓN	GRADO						IMPACTO		
		AMENAZAS			OPORTUNIDADES			Alto	Medio	Bajo
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
<b>ECONÓMICOS</b>										
Creación de nuevos impuestos	■						■			
Exenciones tributarias para nuevas empresas				■			■			
Tratados de Libre Comercio					■				■	
Exenciones tributarias para incentivar el crecimiento industrial				■			■			
Desaceleración de la economía		■					■			
Caída de precios del petróleo	■						■			
Alza del dólar, devaluación del peso	■						■			
<b>POLÍTICOS</b>										
Apoyo a las Pymes				■				■		
Normatividad en materia ambiental					■			■		
Mercado no regulado	■						■			
Elección de alcaldes		■						■		
Proceso de paz			■						■	
<b>SOCIALES</b>										
Empuje a la construcción de centros empresariales y comerciales				■			■			
Flexibilidad de horarios laborales de las empresas					■			■		
Programas y campañas para incentivar sector comercial				■			■			
<b>COMPETITIVOS</b>										
Conocimiento del sector de aseo industrial				■			■			
Proveedores comprometidos					■			■		
Clientes con estabilidad financiera				■			■			
Clientes con crecimiento en el mercado				■			■			
Interés de los clientes en cambiar de proveedor					■			■		
Oferta de productos no regulada	■						■			
Proliferación de empresas de servicios de aseo que utilizan tercerización con proveedores de productos de baja calidad y más económicos	■						■			
Incumplimiento de los proveedores	■						■			
Baja oferta de personal de ventas especializado		■						■		
Servicios de preventa				■			■			
Servicios de postventa				■			■			
<b>AMBIENTALES</b>										
Fenómeno del Niño		■					■			
Políticas y programas ambientales en auge				■			■			
<b>GEOGRÁFICOS</b>										
Excelente ubicación de la empresa					■			■		

Elaboración propia

### 12.1.7 Perfil de Capacidad Interna.

El Perfil de Capacidad Interna - PCI se utiliza para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa y examina las categorías capacidad directiva, capacidad competitiva o de mercadeo, capacidad financiera, capacidad tecnológica (producción) y la capacidad del talento humano<sup>78</sup>. Se utiliza la misma metodología como se clasificó y evaluó la información de la matriz POAM. A continuación se presenta la matriz PCI:

Cuadro 11 Perfil de Capacidad Interna – PCI

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA - PCI										
FACTORES	CALIFICACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>										
Mando centralizado					X			X		
Desconocimiento en materia de responsabilidad civil frente a terceros					X			X		
Duplicidad de funciones				X				X		
Planeación eficiente	X							X		
Orientación empresarial		X							X	
Alto perfil emprendedor	X							X		
Control deficiente				X				X		
Conocimiento del mercado objetivo	X							X		
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>										
Conocimiento del mercado	X							X		
Conocimiento del sector	X							X		
La empresa cuenta con amplio espacio para almacenamiento y bodegaje		X								X
Los proveedores con certificación de calidad	X							X		
No se tiene un proveedor alternativo				X				X		
Diversidad de servicios postventa	X							X		
Entrega justo a tiempo	X							X		
Capacitación en el uso de los productos	X							X		
Seguimiento al uso de los productos	X							X		
Control de insumos de los clientes	X							X		
Conocimiento de las necesidades del cliente	X							X		

Fuente: Elaboración propia

<sup>78</sup> *Ibíd.* p. 168

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA - PCI										
FACTORES	CALIFICACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>										
Recursos limitados					X			X		
Generación de rentabilidad	X									
Liquidez aceptable	X							X		
Bajo nivel de endeudamiento	X							X		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>										
Tecnología de computadores mediana						X		X		
Ausencia de tecnología web para seguimiento a necesidades de los clientes					X			X		
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>										
Empleados con interés de aprender	X							X		
Empleados sin conocimiento del sector ni de los productos					X					

Fuente: Elaboración propia

### 12.1.8 Matriz de Factores Claves de Éxito con Capacidades Distintivas Requeridas

Cuadro 12 Matriz de Factores Claves de Éxito con Capacidades Distintivas Requeridas

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION GLOBAL 0-1,0	PONDERACION POR FCE 0-1,0	CAPACIDADES DISTINTIVAS REQUERIDAS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			
				A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Productos con certificado de calidad y registro sanitario INVIMA	0,1	0,1	Proveedores que cumplan con el requerimiento	X							X		
Normatividad ambiental que favorece el uso de productos biodegradables	0,1	0,1	Estar a la vanguardia de la normatividad ambiental internacional, nacional y regional		X							X	
Desarrollo de la capacidad competitiva	0,4	0,1	Conocimiento del sector	X							X		
		0,1	Clientes potenciales con crecimiento en el mercado		X							X	
		0,1	Clientes potenciales con estabilidad financiera		X							X	
		0,1	Conocimiento del mercado	X							X		
Implementar una ventaja competitiva que se constituya factor diferenciador frente a la competencia	0,3	0,3	Ofrecer a nuestros clientes mejores oportunidades comerciales mediante: entrega completa y a tiempo productos de calidad asesoría página web ventas personalizadas capacitación en el uso de productos los mejores precios del mercado Vendedores especializados	X								X	
Interés gubernamental en incrementar el emprendimiento, competitividad e innovación	0,1	0,1	Perfil emprendedor		X							X	
	1	1											

Fuente: Elaboración propia

La matriz de factores claves de éxito recoge los factores que son clave para el éxito de la empresa, así como las capacidades requeridas para que cada factor sea pieza clave en el desarrollo del negocio. Esta matriz muestra la capacidad que tiene la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

A los factores claves de éxito se les asigna una calificación ponderada de 0 a 1, esta calificación es global en el alcance de los objetivos estratégicos del negocio y la suma de estos factores es de 1, igualmente cada capacidad requerida para el alcance del factor clave de éxito se le asigna una calificación ponderada de 0 a 1 sobre el impacto en el factor clave de éxito y la suma de éstos debe dar 1. Cada capacidad se clasifica como fortaleza o debilidad y el impacto que genera en el factor clave de éxito.

En el caso de la empresa propuesta se han seleccionado los siguientes factores claves de éxito:

1. Productos con certificado de calidad y registro sanitario INVIMA. Se considera un factor de éxito, porque los proveedores que tienen este registro y certificado de calidad proporciona a los clientes seguridad de que los productos adquiridos son confiables.
2. Normatividad ambiental que favorece el uso de productos biodegradables. Por la característica de los productos, esta normatividad favorece su uso y por ende se refleja en las ventas.
3. Desarrollo de la capacidad competitiva. Contar con un pleno conocimiento de la dinámica del sector de aseo, del sector del mercado objetivo, que para el caso de la comercializadora son las empresas administradoras de centros empresariales y comerciales de propiedad horizontal y de los productos, generan seguridad y confianza al interior de la empresa propuesta, que impacta de forma positiva el desarrollo del negocio.
4. Implementación de una ventaja competitiva que se constituya factor diferenciador frente a la competencia constituye un factor de decisión en procesos de selección que adelanten los clientes.
5. Interés gubernamental en incrementar el emprendimiento, competitividad e innovación. Estas políticas favorecen el desarrollo del negocio, ya el apoyo al emprendimiento, competitividad e innovación se refleja en reducción de impuestos, apoyo al desarrollo de las mismas, acceso a capacitación, a exportación, a créditos y otros beneficios.

Las siguientes son las capacidades distintivas requeridas para alcanzar los factores claves de éxito identificados.

- Proveedores que cumplan con el requerimiento. Es indispensable seleccionar proveedores que cumplan con los parámetros establecidos de calidad y permisos, para satisfacer las exigencias de los clientes.
- Estar a la vanguardia de la normatividad ambiental internacional, nacional y regional. Se debe estar atento a las nuevas políticas que impacten negativa o positivamente el desarrollo del negocio.
- Las capacidades de conocimiento del sector, clientes potenciales con crecimiento en el mercado, clientes potenciales con estabilidad financiera, conocimiento del mercado impactan de manera positiva el factor clave de éxito seguridad en la capacidad competitiva.
- Ofrecer a los clientes mejores oportunidades comerciales mediante: entrega completa y a tiempo, productos de calidad, asesoría página web, ventas personalizadas, capacitación en el uso de productos, mejores precios del mercado, vendedores especializados, permiten que se alcance la ventaja competitiva diferenciadora de servicio al cliente.
- Perfil emprendedor con que cuentan los socios de la empresa propuesta es una competencia requerida para estar atentos y contar con los beneficios que se pueden obtener por el interés gubernamental en incrementar los índices de emprendimiento y competitividad.

#### 12.1.9 Matriz DOFA

La matriz DOFA complementa el perfil de capacidad interna (PCI) y el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM). Esta matriz presenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio, permitiendo diseñar estrategias que conlleven a hacer más competitivo el negocio a desarrollar y de esta manera tener mayor certeza del éxito de la empresa propuesta.

A continuación se presenta la matriz DOFA diseñada para el proyecto de comercializadora propuesto:

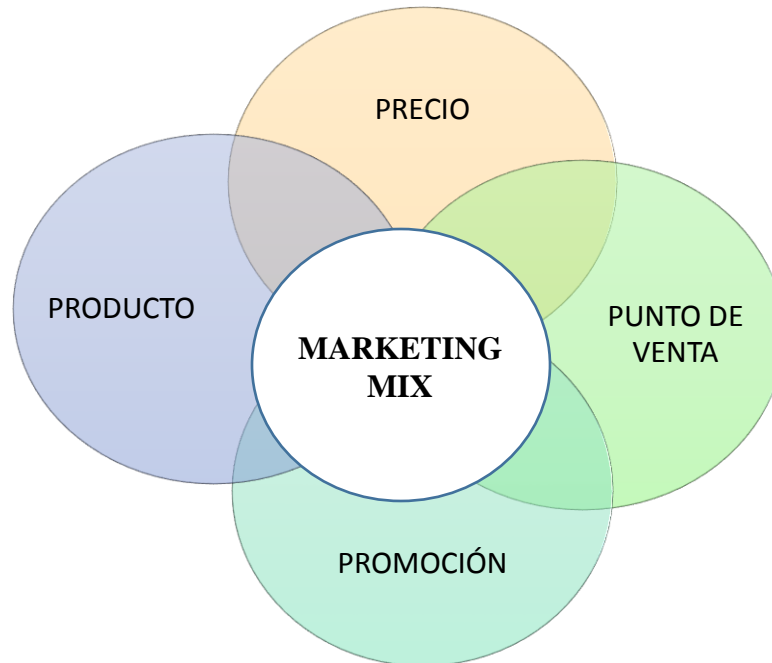
Cuadro 13 Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.Exenciones tributarias 2.Tratados de libre comercio 3.Apoyo gubernamental a las pymes 4.Normatividad en materia ambiental 5.Clientes con desarrollo en el sector y estabilidad financiera 6.Empuje a la construcción de centros empresariales y comerciales 7. Contacto con clientes potenciales 8. Los proveedores ofrecen capacitación en el uso de los productos	1.Creación de nuevos impuestos 2.Mercado no regulado 3.Oferta del mercado no regulada, productos a menor precio pero de baja calidad 4.Competencia directa de las empresas que prestan servicios de limpieza y aseo 5. Incumplimiento de los proveedores 6.Baja oferta de personal de ventas especializado
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1.Proveedores comprometidos  2.Conocimiento del mercado y del sector  3.Proveedores certificados con calidad y registro sanitario INVIMA  4.Diversidad de servicios de preventa y postventa que no posee la competencia 5.Alto perfil emprendedor 6.Orientación empresarial	Aprovechar las capacidades de la dirección como el perfil emprendedor y la orientación profesional para captar clientes nuevos en los centros comerciales y empresariales que se encuentran en construcción (F5, F6-O6)  Incrementar las ventas aprovechando el contacto de clientes, del mercado y del sector así como la ventaja competitiva de servicios de preventa y postventa para contrarrestar la competencia que se pueda presentar (O7,O5-F2,F4 )	Fortalecer las relaciones con los proveedores y su compromiso para mejorar los tiempos de entrega (F1, A5)  Generar estrategias que resalten la certificación de calidad y registro sanitario de los proveedores y los servicios de preventa y postventa, para contrarrestar productos de menor precio y baja calidad (F3, F4,A3, A4) Estar a la vanguardia de la normatividad relacionada con estímulos de creación de empresas, de generación de empleo, de emprendimiento con el fin de aprovecharlos y contrarrestar la generación de nuevos impuestos (O1, O3 -A1)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1.No se tiene proveedor alternativo  2.Proceso administrativo débil  3.Recursos limitados  4.Duplicidad de funciones 5.Empleados sin conocimiento del sector ni de los productos 6.Tecnología de computadores mediana 7.Ausencia de tecnología web para seguimiento a necesidades de los clientes	Estar atentos a las capacitaciones que ofrecen entidades como Cámara de Comercio, Fenalco, Innova, etc, con el fin de fortalecer el proceso administrativo de la empresa para crear una imagen sólida ante los clientes (D2-O5) Estimular a los empleados para trabajar en equipo y evitar la duplicidad de funciones, con el fin de ofrecer al cliente una imagen de organización administrativa (D4, O5) Aprovechar la estabilidad financiera de los clientes que aseguran un pago cumplido, con el fin de mejorar los ingresos por ventas y contar con recursos (D3,O5)  Capacitar a los empleados en el uso de los productos aprovechando que este servicio lo ofrecen los proveedores (D5,O8)	Identificar otros proveedores y establecer relación con éstos para identificar un proveedor alternativo (D1,A5)  Identificar en el entorno programas tecnológicos que apoyen la gestión empresarial para fortalecer las relaciones con los clientes y proveedores (D7,A3, A4)  Incentivar en los empleados las fortalezas de los productos, del mercado y desarrollo del sector, las cuales ofrecen excelentes oportunidades de crecimiento y estabilidad con el fin de que se capaciten generar retención y mantener el compromiso con la empresa (D5,A6)

Elaboración propia

## 12.2 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Figura 19 Marketing Mix



Elaboración propia

### 12.2.1 Promoción.

- ▶ No se entregan muestras gratis de los productos, se realizan visitas técnicas para establecer el tipo de productos según la necesidad del cliente y se hacen demostraciones de los productos.
- ▶ No se envían cotizaciones vía correo electrónico por primer vez, sino que se hace contacto con quien solicita la cotización y se ofrece la visita técnica de preventa. Únicamente se hacen cotizaciones por correo si la solicitud es hecha por un cliente de la comercializadora
- ▶ Se participará en ruedas de negocio que organiza la Cámara de Comercio de Bogotá, en el Congreso de Administradores de Propiedad Horizontal, realizado por Servilonjas y otras.
- ▶ Se creará una página web con información de la empresa, productos, imágenes y videos de uso de los productos.
- ▶ Los productos y servicios se promocionarán voz en voz ó como lo menciona Kloter de boca a oído, “el marketing de boca a oído crea publicidad al hacer que los propios

clientes propaguen la información sobre un producto o servicio a las demás personas o comunidades”<sup>79</sup>

- ▶ Se ofrecerá un link de contacto con el fin de atender requerimientos y poder obtener información de las personas que visitan la página con el fin de hacer seguimiento y crear una base de datos.
- ▶ Suscripción en directorios especializados.
- ▶ Elaborar stickers en vinilo con el logotipo de la comercializadora, números telefónicos de contacto y correo electrónico, los cuales se colocarán a cada producto que sea negociado a través de la comercializadora.
- ▶ Realizar una alianza estratégica con el proveedor con el fin de que suministre kits de limpieza gratuitos, no más de dos productos y en presentación mini, con el fin de entregarlos a los clientes que nos permitan realizar una asesoría y demostración técnica del uso de los productos, según la necesidad del cliente. De esta manera se enfatiza el servicio de preventa de compra personalizada según la necesidad del cliente.
- ▶ Los clientes que adquieran volúmenes altos de productos y/o paguen de contado, recibirán trato preferencial a la hora de priorizar pedidos, manejando siempre la filosofía de “satisfacer al cliente, entregando los productos justo a tiempo”

#### 12.2.2 Precio

- ▶ Las ventas serán a crédito, 30 días
- ▶ Mantener actualizada la lista de precios y comparándolos con los de la competencia
- ▶ Destacar ante el cliente los servicios de preventa y postventa para justificar el precio ante la competencia
- ▶ Alianza estratégica con el proveedor, para obtener precios de distribuidor. Fundamentada en las cinco fuerzas de Porter y con el fin de establecer una estrategia de precio frente a la competencia y el interés del proveedor de mantener el equilibrio en el mercado, se utiliza la fuerza de la capacidad de negociación de los proveedores. Por tanto, el proveedor suministrará los productos a precio de distribuidor, sin que esto signifique que la comercializadora sea distribuidora directa de este proveedor, con el compromiso por parte de la empresa propuesta de que venderá los productos al precio sugerido por el proveedor, pero teniendo en cuenta un incremento en el precio por los servicios de preventa y postventa.
- ▶ Alianza estratégica con el proveedor para reducir costos, se retornan envases plásticos de los productos.

---

<sup>79</sup> KLOTTER, Philip y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Marketing. Octava edición. Pearson Educación. México. 2008. p. 133

### 12.2.3 Producto

- ▶ La atención personalizada, el seguimiento y acompañamiento continuo son puntos álgidos en el programa de servicio de postventa, es por esto, que desde la primera entrega se hará un primer contacto a los 15 días después de realizada la entrega, a los 20 días se realizará visita de control de rendimiento del producto. A los 20 días de haber realizado la segunda entrega, se iniciaría el control de inventario y de gasto de los productos.
- ▶ Con el fin de que el cliente perciba la atención personalizada se dispondrá de un número celular única y exclusivamente para atender a los clientes.
- ▶ Diseñar un asesoramiento en línea por página web.
- ▶ El personal de la comercializadora estará en capacidad de brindar capacitación y asesoría técnica, brindando al cliente un acompañamiento y seguimiento continuo para la óptima utilización de los productos. De igual manera así como el vendedor quien será un consultor para apoyar a los usuarios de nuestros productos.
- ▶ En el proceso de preventa, se realiza una visita técnica de asesoría para que el producto que el cliente va a adquirir sea el que se adapta a su necesidad de limpieza y aseo, según el tipo de piso y el mantenimiento más recomendable para éste.

### 12.2.4 Punto de Venta (Distribución)

- ▶ Las ventas serán personales, con el fin de aprovechar todos los posibles contactos con el cliente y recoger información desde la fuente primaria y poder realizar un perfil y necesidades del mismo.
- ▶ La entrega de productos al cliente será puerta a puerta. El transporte de los productos se hará en la flota de transporte de la empresa, lo que garantiza una rápida entrega servicio
- ▶ El personal de la comercializadora siempre se acercará a las instalaciones del cliente, con el fin de evitar desplazamientos de éste y asegurar la atención personalizada y el marketing directo.
- ▶ No se hará entrega de pedidos incompletos

### 12.2.5 Posicionamiento del Producto

Con el fin de definir los productos y de esta manera generar recordación en los clientes, se elaboró el siguiente slogan:

*“Satisfacemos oportuna y ecológicamente sus necesidades de aseo, limpieza y mantenimiento empresarial”.*

A partir del slogan se busca un posicionamiento por:

- *Atributo* de los productos, al decir “satisfacemos ecológicamente sus necesidades”, estamos definiendo que los productos protegen el medio ambiente.
- *En función del consumidor*: al decir cliente empresarial, se define la segmentación del mercado.
- *Por competencia*, al decir “satisfacemos oportuna” estamos enfatizando el cumplimiento en las entregas, que monitoreamos la duración del producto y antes de que se terminen las existencias se establece contacto para un nuevo pedido, es decir, se hace seguimiento de uso y gasto para que los productos no se agoten.

### 12.2.6 Declaración de Posicionamiento

El posicionamiento de una empresa se resume en una declaración de posicionamiento<sup>80</sup>, por lo tanto, la declaración de posicionamiento planteada para la comercializadora es:

Para empresas administradoras de propiedad horizontal empresarial y comercial que necesitan recrear ambientes confortables, limpios, desinfectados y contribuir a la generación de una cultura de protección y conservación ambiental, **Comercializadora LAGESA SAS** es una empresa que ofrece soluciones de limpieza y aseo amigables con el ambiente a la medida del cliente; capacitación, acompañamiento y seguimiento en el uso y gasto de los productos, control y almacenamiento de insumos; con el fin de permitir a las organizaciones enfocarse en su actividad principal.

---

<sup>80</sup> KLOTTER, Philip y ARMSTRON Gary. Fundamentos de Marketing. Octava edición. Pearson Educación. México. 2008. p. 192

### 12.2.7 Ventaja competitiva.

Según el modelo planteado por Michael Porter, se estableció que la empresa desarrolla una ventaja competitiva de diferenciación, como se muestra en el siguiente diagrama:

Figura 20 Ventaja Competitiva de la Comercializadora



La diferenciación, según Michael Porter, “es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios<sup>81</sup>”. En el caso de la empresa, según lo reveló la investigación de mercados, el precio no es factor decisivo en el momento de realizar la compra de productos, por lo tanto, la comercializadora fundamenta la ventaja competitiva en los servicios de preventa y postventa.

En el servicio de preventa a través de una visita de asesoría técnica se ofrecen soluciones de limpieza a la medida del cliente, es decir, los productos que adquiere el cliente son personalizados según las necesidades de la empresa en cuanto a tipo de piso, necesidades de mantenimiento, requerimientos de limpieza, etc., el cliente no compra un producto más, sino que es conocedor que ese producto es el que va a satisfacer su necesidad y la compra fue asesorada por el proveedor. Este servicio por un lado enfatiza el marketing personalizado y directo y por otro se inician las relaciones de acompañamiento al cliente. Este servicio no lo ofrece la competencia.

<sup>81</sup> Formulación de la estrategia En: Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición. Pearson Educación. México, 2008. p.188

En el servicio de postventa, se ofrecen los siguientes servicios:

- Capacitación en el uso de los productos
- Soporte técnico y asesoría sobre los productos
- Seguimiento en el uso y control del gasto de los productos
- Entrega a domicilio
- Bodegaje

## 13. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

### 13.1 ESTUDIO ECONÓMICO

La siguiente información corresponde a los supuestos que se asumieron para la proyección de los estados financieros, las cifras reflejadas son resultado de un sensato análisis y cotizaciones en los diferentes mercados y de acuerdo a las necesidades mínimas requeridas para llevar a buen término este proyecto.

#### 13.1.1 Estudio Macroeconómico

Las siguientes son las variables macroeconómicas que tienen incidencia directa para la ejecución del proyecto, las cuales al correlacionarlas permite mirar la sensibilidad en el resultado final del VPN

VARIABLES MACROECONÓMICAS DEL PROYECTO						
PERIODO	1	2	3	4	5	FUENTE
AÑOS	2016	2017	2018	2019	2020	
INFLACION	3,48%	3,33%	3,20%	3,25%	3,25%	<a href="https://www.grupohelm.com/sites/default/files/Resumen%20proyecciones_may14.pdf">https://www.grupohelm.com/sites/default/files/Resumen%20proyecciones_may14.pdf</a>
TASA DE CREDITO	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	Bancolombia
IMPUESTO DE RENTA	25%	25%	25%	25%	25%	<a href="http://www.portafolio.co/economia/impuestos-2015-colombia">http://www.portafolio.co/economia/impuestos-2015-colombia</a>
IMPUESTO CREE	9%	9%	9%	9%	9%	Decreto 1828 del 27-08-2013
ICA	1,34%	1,34%	1,34%	1,34%	1,34%	<a href="http://www.shd.gov.co/industriaycomercio">www.shd.gov.co/industriaycomercio</a>
TASA IMPOSITIVA	35,34%	35,34%	35,34%	35,34%	35,34%	
TASA DE RENTABILIDAD DEL SECTOR	6,9%	7,1%	7,2%	7,3%	7,4%	<a href="http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html">http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html</a>

Elaboración propia

### 13.2 COSTOS Y GASTOS

La siguiente información corresponde a las proyecciones realizadas para establecer los costos y gastos del proyecto. Las cifras se expresaron en miles de pesos colombianos –COP.

### 13.2.1 Gastos de Administración

Tabla 12. Gastos de Administración

DESCRIPCIÓN	DETALLE GASTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS	
	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Arrendamiento	\$500	6.000
Servicios Públicos	\$150	1.800
Servicio telefonía celular	\$25	300
Combustible	\$170	2.040
Dotación (3 personas * 3)	\$230	690
Honorarios	\$1.520	18.240
Nomina Administración	\$1.436.66	17.240
Carga prestacional		18.275
Prima de seguros		1.370
<b>TOTAL</b>		<b>64.955</b>

### 13.2.2 Primas de seguros

TIPO PRIMA	%
PRIMA DE SEGURO VEHÍCULOS	5,00%
PRIMA DE SEGURO MUEB. Y ENSERES	1,00%

Tabla 13. Prima de seguros

PERIODO	VALOR VEHÍCULOS	PRIMA VEHÍCULOS	MUEBLES Y ENSERES	PRIMA MUEBLES Y ENSERES	PRIMA DE SEGUROS
2016	\$25.000	\$1.250	\$12.000	\$120	\$1.370,0
2017	\$25.000	\$1.250	\$12.000	\$120	\$1.415,6
2018	\$25.000	\$1.250	\$12.000	\$120	\$1.413,8
2019	\$25.000	\$1.250	\$12.000	\$120	\$1.414,5
2020	\$25.000	\$1.250	\$12.000	\$120	\$1.414,5

### 13.2.2 Gastos de Ventas

Tabla 14. Gastos de Ventas

7.2 DETALLE GASTOS DE VENTAS	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Comisiones	5.273
Dotación ( 1 persona * 3)	600
Nómina de Ventas	8.620
Carga prestacional	4.569
<b>TOTAL</b>	<b>19.061</b>

Tabla 15. Presupuesto de Costos y Gastos

PERIODO	INFLACIÓN	TOTAL GASTOS ADMON Y VENTAS	PRIMA SEGUROS	GASTOS TOTALES
2016	3,48%	83.647	\$1.370	\$85.017
2017	3,33%	86.432	\$1.416	\$87.848
2018	3,20%	89.198	\$1.414	\$90.612
2019	3,25%	92.097	\$1.415	\$93.511
2020	3,25%	95.090	\$1.415	\$96.504

Elaboración propia

### 13.3 PRESUPUESTOS

#### 13.3.1 Presupuesto de precios y cantidades

El precio de venta se estableció según lo sustentado en el numeral [12.2.2](#) del presente plan de negocio.

Tabla 16. Precio de Venta

PRECIO DE VENTA EN MILES COP\$							
PRODUCTO (Galón)	PRECIO COMPRA	INCREMENTO (%)	2016	2017	2018	2019	2020
Cera polimérica	\$11,00	1,33	\$ 25,63	\$ 26,48	\$ 27,33	\$ 28,22	\$ 29,14
Removedor de ceras	\$7,00	1,15	\$ 15,05	\$ 15,55	\$ 16,05	\$ 18,94	\$ 19,55
Sellante para pisos	\$12,00	2,21	\$ 38,52	\$ 39,80	\$ 41,08	\$ 51,35	\$ 53,01
Jabón líquido multiusos	\$4,80	1,55	\$ 12,24	\$ 12,65	\$ 13,05	\$ 14,10	\$ 14,55
Jabón líquido manos	\$4,50	1,30	\$ 10,35	\$ 10,69	\$ 11,04	\$ 11,20	\$ 11,57

Elaboración propia

El precio de venta se estableció teniendo en cuenta la alianza estratégica con el proveedor, para obtener precios de distribuidor fundamentada en las cinco fuerzas de Porter y con el fin de establecer una estrategia de precio frente a la competencia y el interés del proveedor de mantener el equilibrio en el mercado, se utiliza la fuerza de la capacidad de negociación de los proveedores. Por tanto, el proveedor suministra los productos a precio de distribuidor, sin que esto signifique que la comercializadora sea distribuidora directa de este proveedor, con el compromiso por parte de la empresa propuesta de que venderá los productos al precio sugerido por el proveedor con un incremento de la comercializadora, teniendo en cuenta los servicios de preventa y postventa.

Otro convenio con el proveedor es que para reducir costos, se retornan envases plásticos y tapas en las cuales se empacan los productos.

Cada producto tiene un precio de compra y de venta diferente, esto porque en cada uno de éstos se involucran en su producción componentes diferentes y procesos diferentes que incrementa o disminuye el costo, variación que se refleja en los precios de venta de los productos.

Por la variedad de precios tanto de venta como de compra y para facilitar los cálculos, para realizar las proyecciones se promediaron los precios, por tanto el precio de compra se estableció en \$7.200 y el precio de venta promedio en \$18.500 la variación porcentual entre el precio de comprar y el de venta equivale a un 40%, que es el margen mínimo de contribución para cubrir los gastos generales y operacionales en que incurre el proyecto.

Precio Unitario de Compra (expresado en miles de pesos)

PRODUCTO	Galón	%PARTICIPACIÓN PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL	COSTO PROMEDIO PONDERADO
Cera polimérica	1	16,40%	11,00	16.885	
Removedor de ceras	1	15,40%	7,00	10.591	
Sellante para pisos	1	15,53%	12,00	18.144	
Jabón líquido multiusos	1	25,27%	4,80	11.304	
Jabón líquido para manos	1	27,40%	4,50	11.633	
		100,00%		\$68.557	\$7,2

Precio Unitario De Venta (expresado en miles de pesos)

PRODUCTO	CANTIDAD	% VENTAS	PRECIO VENTA	PRECIO PROMEDIO PONDERADO
Cera polimérica	1535	16,16%	\$25,63	-
Removedor de ceras	1513	15,93%	\$15,05	-
Sellante para pisos	1512	15,92%	\$38,52	-
Jabón líquido multiusos	2355	24,79%	\$12,24	-
Jabón líquido para manos	2585	27,21%	\$10,35	-
	9500	100,00%		18,50

La siguiente es la proyección de cantidades a vender mes a mes del periodo 1, año 2016, información que se obtuvo de la encuesta del estudio de mercado del presente proyecto. Ver [Anexo 3 Evaluación Financiera](#)

Con base en las cantidades del año 2016, se proyectaron las cantidades para el periodo 2017-2020, y se estableció como crecimiento anual proyectado de la comercializadora en el mercado del 4% anual, teniendo en cuenta que el sector de cosméticos y aseo crece un 10%.

Se establece una política de cartera de 30 días.

Tabla 17. Venta en Unidades - Año 2016

### VENTA EN UNIDADES - AÑO 2016

VENTAS EN UNIDADES	PERIODO 1 - AÑO 2016												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cera polimérica	0	20	50	70	95	153	222	105	150	180	190	300	1535
Removedor de ceras	0	11	40	83	103	147	165	130	152	172	225	285	1513
Sellante para pisos	0	11	40	82	104	147	165	130	152	172	224	285	1512
Jabón líquido multiusos	0	20	43	94	153	254	309	220	241	260	341	420	2355
Jabón líquido para manos	0	18	45	118	163	330	365	214	255	292	328	457	2585
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>218</b>	<b>447</b>	<b>618</b>	<b>1031</b>	<b>1226</b>	<b>799</b>	<b>950</b>	<b>1076</b>	<b>1308</b>	<b>1747</b>	<b>9500</b>

Fuente: estudio de mercado. Elaboración propia

Tabla 18. Cálculo Precio Promedio de Venta

PRODUCTO	CANTIDAD	% VENTAS	PRECIO VENTA	VENTA TOTAL A*C	PRECIO PROMEDIO PONDERADO
	A	B	C	D	
Cera polimérica	1535	16,16%	\$25,63	39.342	-
Removedor de ceras	1513	15,93%	\$15,05	22.771	-
Sellante para pisos	1512	15,92%	\$38,52	58.242	-
Jabón líquido multiusos	2355	24,79%	\$12,24	28.825	-
Jabón líquido para manos	2585	27,21%	\$10,35	26.755	-
	9500	100,00%		175.935	<b>18,50</b>

Elaboración propia

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
INFLACIÓN	3,48%	3,33%	3,20%	3,25%	3,25%
PROYECCIÓN DE PRECIOS PONDERADOS	\$18,50	\$19,00	\$19,61	\$20,25	\$20,90

Tabla 19. Proyección unidades según Crecimiento en el Mercado

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
<b>CRECIMIENTO DE LAS VENTAS</b>	4%	4%	4%	4%	4%
<b>PROYECCION DE UNIDADES PONDERADAS</b>	9500	9880	10275	10686	11114

Tabla 20. Proyección de Ventas por año (expresado en miles de pesos)

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	\$175.750	\$187.720	\$201.476,12	\$216.345	\$232.311

Para elaborar esta proyección se multiplicó el volumen de ventas de cada año por el precio promedio de venta que es de \$18.4

### 13.3.2 Presupuesto de ventas

Tabla 21 Proyección de Ventas Años 2016- 2020

#### PROYECCIÓN DE VENTAS

Expresado en COP Miles

PROYECCIÓN DE VENTAS			
PERIODO	VENTAS	CUENTAS POR COBRAR	RECAUDO POR VENTAS
2016	\$175.750	\$14.646	\$161.104
2017	\$187.720	\$15.643	\$186.723
2018	\$201.476	\$16.790	\$200.330
2019	\$216.345	\$18.029	\$215.106
2020	\$232.311	\$19.359	\$230.981

Al elaborar la proyección de ventas, se debe descontar del valor total de las ventas que se refleja en el Estado de Resultados, el valor de las cuentas por cobrar que corresponde a la política de cartera de 30 días y el recaudo por ventas se refleja en el flujo de caja del año correspondiente.

### 13.3.3 Presupuesto costo de ventas

Para facilitar las proyecciones se estableció un costo promedio de compra de los diferentes productos, el cual se calculó de la siguiente manera:

Tabla 22 Costo Promedio de Compra (expresado en miles de pesos)

REFERENCIA	Galón	CANTIDAD ANUAL	%PARTICIPACIÓN PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL	COSTO PROMEDIO PONDERADO
Cera polimérica	1	1535	16,40%	11,00	16.885	
Removedor de ceras	1	1513	15,40%	7,00	10.591	
Sellante para pisos	1	1512	15,53%	12,00	18.144	
Jabón líquido multiusos	1	2355	25,27%	4,80	11.304	
Jabón líquido para manos	1	2585	27,40%	4,50	11.633	
		<b>9500</b>	<b>100,00%</b>		<b>\$68.557</b>	<b>\$7,2</b>

Elaboración propia

Costo promedio por galón \$7.200

Para hallar el costo variable unitario se tiene en cuenta el costo promedio por galón y el valor de la comisión del 3% sobre el total de las ventas brutas del año 2016, de la siguiente manera:

Ventas totales año 2016: \$175.750  
 Comisiones año 2016 (3%): \$5.273

El valor de las comisiones para el año 2016 se divide entre el total de las unidades a vender en el año 2016, en este caso 9.500 galones

$$\$5.273 \div 9500 = \$0.56$$

En resumen, el costo variable unitario para el año 2016 queda de la siguiente manera:

Tabla 23. Costo Variable Unitario (expresado en miles de pesos)

DETALLE COSTOS VARIABLES UNITARIOS	
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$7,2
COMISIONES	\$0,56
<b>TOTAL</b>	<b>\$7,77</b>

El costo variable unitario por galón es de \$7.770

Para los años siguientes se calcula el costo variable unitario según el comportamiento de la inflación proyectada, de la siguiente manera:

<b>AÑOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
INFLACIÓN	3,5%	3,33%	3,20%	3,25%	3,25%
PROYECCIÓN DE COSTO VARIABLE UNITARIO	\$7,77	\$8,03	\$8,29	\$8,56	\$8,83

Para proyectar el costo de venta de cada año, se multiplica las unidades a vender de cada periodo por el precio variable unitario de cada año, de la siguiente manera:

Tabla 24. Proyección Costo de Venta

<b>AÑOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
PROYECCION DE UNIDADES	9500	9880	10275,2	10686	11114
<b>COSTO DE VENTAS TOTAL</b>	<b>\$73.829</b>	<b>\$79.339</b>	<b>\$85.153</b>	<b>\$91.437</b>	<b>\$98.185</b>

Tabla 25. Costo de Venta

<b>AÑO</b>	<b>COSTOS DE VENTA</b>
<b>2016</b>	\$54.338
<b>2017</b>	\$58.394
<b>2018</b>	\$62.673
<b>2019</b>	\$67.298
<b>2020</b>	\$72.265

Elaboración propia

## 13.4 FLUJOS DE CAJA

Los flujos de caja se construyeron teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

El valor de las depreciaciones y el de las amortizaciones no se tuvieron en cuenta dado que no implican salida de efectivo ni tampoco ingreso.

No se incluye valor de reposición de activos porque por política se decidió aportar un 15% de las utilidades obtenidas durante el periodo para este concepto, el cual se refleja en el valor de las reservas.

El valor de las cuentas por cobrar no se incluye dado que el valor de las cuentas por cobrar no ingresan en el momento de la venta, es decir no reflejan un ingreso de efectivo, por este motivo, se descuentan de las ventas totales como se muestra a continuación, teniendo en cuenta la política de cartera es a 30 días:

<b>PROYECCIÓN DE VENTAS</b>			
<b>Expresado en COP Miles</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>RECAUDO POR VENTAS</b>
<b>2016</b>	\$175.750	\$14.646	\$161.104
<b>2017</b>	\$187.720	\$15.643	\$186.723
<b>2018</b>	\$201.476	\$16.790	\$200.330
<b>2019</b>	\$216.345	\$18.029	\$215.106
<b>2020</b>	\$232.311	\$19.359	\$230.981

A continuación se presentan los flujos de caja proyectados para los años 2016 a 2020.

Tabla 26. Flujos de Caja

**COMERCIALIZADORA LAGESA SAS**  
**A 5 AÑOS**  
**EXPRESADO EN MILES DE PESOS**

DESCRIPCIÓN	0	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
<b>1. ENTRADAS</b>						
A. Ordinarias						
Ingresos ordinarios		161.104	186.723	200.330	215.106	230.981
<b>Total Ingreso Ordinario</b>		161.104	186.723	200.330	215.106	230.981
B. Extraordinarias						
Capital pagado	22.000					
Obligaciones financieras	30.000					
<b>Total Ingreso Extraordinario</b>	52.000					
<b>Total Entradas</b>	52.000	161.104	186.723	200.330	215.106	230.981
<b>2. SALIDAS</b>						
A. Ordinarias						
Costo ventas		73.829	79.339	85.153	91.437	98.185
Costos y Gastos Generales		85.017	87.848	90.612	93.511	96.504
Inventarios		12.305	918	969	1.047	1.125
Impuestos			390	1.939	4.084	6.465
<b>Total Salidas Ordinarias</b>	0	171.150	168.495	178.673	190.080	202.279
B. Extraordinarias						
Vehículo	25.000					
Muebles y enseres	12.000					
Activos diferidos	15.000					
Interés Obligaciones Financieras		5.400	4.645	3.755	2.704	1.463
Amortización Obligaciones Financieras		4.193	4.948	5.839	6.890	8.130
<b>Total Salidas Extraordinarias</b>	52.000	9.593	9.593	9.593	9.593	9.593
<b>Total Salidas</b>	52.000	180.744	178.089	188.267	199.674	211.873
<b>Flujo de Caja Anual</b>	0	19.640	8.634	12.063	15.432	19.108
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	0	19.640	11.006	1.057	16.490	35.598

Elaboración propia

Resumen flujos de caja:

AÑO	Flujo de caja
0	22.000
2.016	19.640
2.017	8.634
2.018	12.063
2.019	15.432
2.020	19.108

Como se observa, el flujo de caja del primer año es negativo, esto se debe a que los ingresos obtenidos por las ventas en los primeros meses del año en la cual se inicia la operación son muy bajos, en enero no se efectúa venta de productos y por tanto los ingresos no alcanzan a cubrir las salidas realizadas. A partir del segundo año, los flujos de caja son positivos hasta el último año.

### 13.5 ESTADOS FINANCIEROS

#### 13.5.1 Parámetros del Balance General

Para la elaboración del balance general se tuvo en cuenta los siguientes parámetros:

- ❖ La empresa está constituida por dos socios quienes aportan \$22.000.000.
- ❖ La política de inventarios es de 60 días
- ❖ La política de cartera es a 30 días
- ❖ Fuentes de Financiación. Se propone un crédito por 30 millones de pesos colombianos con una financiación del 18% EA, en Bancolombia, entidad financiera que ofrece este interés por ser cliente cuenta corriente, a un periodo de 5 años.

- Amortización obligaciones financieras

VR. PRÉSTAMO	\$ 30.000
No. PERIODOS	5
TASA INTERÉS.	18,00%
CUOTA	\$ 9.593

Tabla 27. Amortización Obligaciones Financieras

AMORTIZACIÓN CRÉDITO (Expresado en miles de pesos COP)				
PERIODO	CRÉDITO	AMORTIZACIÓN	INTERESES	CUOTA
0	30.000			
1	25.807	4.193	5.400	9.593
2	20.859	4.948	4.645	9.593
3	15.020	5.839	3.755	9.593
4	8.130	6.890	2.704	9.593
5	0,0	8.130	1.463	9.593

Elaboración propia

- ❖ Depreciación activos fijos. Como política del proyecto, todos los activos se deprecian por el método de línea recta, en 5 años. Para la reposición de estos activos se constituye una reserva anual equivalente al 15% de las utilidades obtenidas en el periodo.

A continuación se detalla la depreciación de cada uno de los activos fijos requeridos para el proyecto.

- Depreciación muebles y enseres. (expresado en miles de COP)

<b>DETALLE MUEBLES Y ENSERES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>Sede Administrativa</b>	<b>\$ 2.500,00</b>
<b>Sede Comercial</b>	<b>\$ 2.500,00</b>
<b>Equipo de Computo</b>	<b>\$ 4.500,00</b>
<b>Otros</b>	<b>\$ 2.500,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.000,00</b>

La inversión en muebles y enseres de las áreas administrativa y comercial está representada en los puestos de trabajo para 4 empleados, mesa para sala de juntas con 6 sillas, sillas de paño para atender a los clientes.

La inversión en equipo de cómputo se representa en 4 computadores y 1 impresoras a color, con escáner y fotocopiadora.

Tabla 28. Depreciación Muebles y Enseres (expresado en miles de COP)

<b>DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>VALOR DEL ACTIVO</b>	<b>\$ 12.000,00</b>	<b>VIDA ÚTIL</b>	<b>5</b>
<b>PERIODO</b>	<b>VALOR ACTIVO</b>	<b>% DEP. ANUAL</b>	<b>% DEP. ACUMULADA</b>	<b>DEP. ANUAL</b>	<b>DEP. ACUMULADA</b>
0	12.000				
2016	12.000	20%	20%	2.400	2.400
2017	12.000	20%	40%	2.400	4.800
2018	12.000	20%	60%	2.400	7.200
2019	12.000	20%	80%	2.400	9.600
2020	12.000	20%	100%	2.400	12.000

Elaboración propia

- Depreciación vehículos (expresado en miles de COP)

<b>DETALLE VEHÍCULOS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>Camioneta</b>	<b>\$ 25.000,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25.000,00</b>

El valor de la camionera corresponde a una camioneta de reparto, usada en buen estado, placa pública. A continuación se presentan las tablas de depreciación:

Tabla 29. Depreciación vehículos (expresado en COP miles)

<b>DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS</b>		<b>\$ 25.000,00</b>		<b>VIDA ÚTIL (AÑOS)</b>	<b>5</b>
<b>PERIODO</b>	<b>VALOR ACTIVO</b>	<b>% DEP. ANUAL</b>	<b>% DEP. ACUMULADA</b>	<b>DEP. ANUAL</b>	<b>DEP. ACUMULADA</b>
0	25.000				
2016	25.000	20%	20%	5.000	5.000
2017	25.000	20%	40%	5.000	10.000
2018	25.000	20%	60%	5.000	15.000
2019	25.000	20%	80%	5.000	20.000
2020	25.000	20%	100%	5.000	25.000

Elaboración propia

❖ Activos Diferidos

<b>GASTOS DIFERIDOS (expresado en miles de pesos)</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Gastos de Puesta en marcha</b>		898
Estudio de mercado	898	
Estrategias de mercadeo		3.710
Inscripción a ruedas de negocios	1200	
Diseño, creación y mantenimiento página web	1.300	
Suscripción directorios especializados	700	
Impresión de tarjetas de presentación	100	
Impresión de sticker en vinilo	150	
Celular exclusivo para la empresa	260	
<b>Software (instalación y mantenimiento)</b>	5.300	5.300
<b>Gastos Legales y de Constitución</b>		1.642
Elaboración minuta constitución	250	
Matrícula mercantil	1.042	
Transporte constitución y formalización	250	
Facturación	100	
<b>Otros</b>		
Sellos		50
Implementos de seguridad industrial		1.800
Papelería y útiles de escritorio		400
<b>Seguridad locativa</b>		1.200
	<b>TOTAL</b>	15.000

▪ Amortización de activos diferidos

Tabla 30. Amortización Activos Diferidos (expresado en COP miles)

AMORTIZACIÓN DIFERIDOS		VALOR DEL ACTIVO	\$15.000	AÑOS	5
PERIODO	VALOR ACTIVO	% AMORTIZACION ANUAL	% AMORTIZACION ACUMULADA	AMORTIZACION ANUAL	AMORTIZACION ACUMULADA
0	\$15.000				
2016	\$15.000	20%	20%	\$3.000	\$3.000
2017	\$15.000	20%	40%	\$3.000	\$6.000
2018	\$15.000	20%	60%	\$3.000	\$9.000
2019	\$15.000	20%	80%	\$3.000	\$12.000
2020	15.000	20%	100%	3.000	\$15.000

Elaboración propia

13.5.1.1 Balance General

**COMERCIALIZADORA LAGESA SAS**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS**  
(Expresado en miles de pesos colombianos)

CUENTA	0	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
<b>ACTIVOS</b>						
Caja y Bancos		19.640	11.006	1.057	16.490	35.598
Inventarios		12.305	13.223	14.192	15.240	16.364
Cuentas por cobrar		14.646	15.643	16.790	18.029	19.359
<b>Total Activo Corriente</b>		<b>7.311</b>	<b>17.861</b>	<b>32.039</b>	<b>49.758</b>	<b>71.322</b>
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>						
Vehículos	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Muebles y enseres	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Depreciación acumulada		7.400	14.800	22.200	29.600	37.000
<b>Total Activos Fijos Netos</b>	<b>37.000</b>	<b>29.600</b>	<b>22.200</b>	<b>14.800</b>	<b>7.400</b>	<b>0</b>
Otros activos						
Activos diferidos	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Amortización activo diferido		3.000	6.000	9.000	12.000	15.000
<b>Total otros activos</b>	<b>15.000</b>	<b>12.000</b>	<b>9.000</b>	<b>6.000</b>	<b>3.000</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>52.000</b>	<b>48.911</b>	<b>49.061</b>	<b>52.839</b>	<b>60.158</b>	<b>71.322</b>
<b>PASIVOS</b>						
Obligaciones Financieras	30.000	25.807	20.859	15.020	8.130	0
Impuestos por pagar		390	1.939	4.084	6.465	9.103
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>30.000</b>	<b>26.197</b>	<b>22.798</b>	<b>19.104</b>	<b>14.595</b>	<b>9.103</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital pagado	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Reservas		0	179	887	1.868	2.957
Resultado del ejercicio		714	3.549	7.473	11.828	16.655
Resultados de ejercicios anteriores		0	536	3.376	9.867	20.607
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>22.000</b>	<b>22.714</b>	<b>26.263</b>	<b>33.735</b>	<b>45.564</b>	<b>62.219</b>
<b>TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO</b>	<b>52.000</b>	<b>48.911</b>	<b>49.061</b>	<b>52.839</b>	<b>60.158</b>	<b>71.322</b>

Elaboración propia

En el año 1 el valor de los inventarios representa el 1,7% del activo corriente y el 0.25% del total de activos, las cuentas por cobrar representan el 2% del activo corriente y el 0.3% del total de activos, los activos representan el 2.2% del patrimonio. Las obligaciones financieras representan el 98% del pasivo y el 52,7 del el total del pasivo más el patrimonio.

### 13.5.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

**COMERCIALIZADORA LAGESA**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**PROYECTADO A 5 AÑOS**  
(Expresado en COP miles)

CUENTA	0	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
<b>Ventas</b>		175.750	187.720	201.476	216.345	232.311
Costo de Ventas		73.829	79.339	85.153	91.437	98.185
<b>Utilidad Bruta</b>		101.921	108.381	116.323	124.908	134.126
Gastos Generales		85.017	87.848	90.612	93.511	96.504
<b>EBITDA</b>		16.904	20.533	25.711	31.396	37.622
Depreciación		7.400	7.400	7.400	7.400	7.400
Amortizaciones		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
<b>Utilidad Operacional</b>		6.504	10.133	15.311	20.996	27.222
Gastos financieros		5.400	4.645	3.755	2.704	1.463
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		1.104	5.488	11.557	18.293	25.758
Provisión para impuestos		390	1.939	4.084	6.465	9.103
<b>Utilidad Neta</b>		714	3.549	7.473	11.828	16.655
Tasa impositiva	35,3%	35,3%	35,3%	35,3%	35,3%	0,0%

Elaboración propia

El costo de las ventas representa el 42% de las ventas del año 2016, los gastos generales representan el 48% de las ventas, los gastos financieros representan el 3.15% de las ventas, la utilidad operacional representa el 3.78% de las ventas.

## 13.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 13.6.1 Indicadores Financieros

Tabla 31. Indicadores Financieros

<b>INDICADOR</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>
CAPITAL DE TRABAJO NETO	3.118	12.913	26.201	42.868	63.192
RAZÓN CORRIENTE	1,74	3,61	5,49	7,22	8,77
PRUEBA ÁCIDA	-1,19	0,94	3,06	5,01	6,76
ROTACIÓN DE ACTIVOS	3,59	3,83	3,81	3,60	3,26
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
ROTACIÓN DE CARTERA	30	30	30	30	30
ENDEUDAMIENTO TOTAL	53,56%	46,47%	36,15%	24,26%	12,76%
MARGEN DE UTILIDAD	0,41%	1,89%	3,71%	5,47%	7,17%
ROA (Rentabilidad del Activo)	1,46%	7,24%	14,67%	20,94%	25,33%
ROE (Rentabilidad del Patrimonio)	3,14%	14,49%	24,91%	29,83%	30,91%

Elaboración propia

#### 13.6.1.1 Liquidez

El capital de trabajo, la razón corriente y la prueba ácida indican que el proyecto genera solvencia para atender sus necesidades y cumplir con las obligaciones de corto plazo y esta liquidez es estable durante el tiempo del proyecto. Esto obedece a que en este sector las compras y ventas se hacen de contado o a plazos no mayores a 30 días.

El capital de trabajo refleja que se cuenta con los recursos para nutrir continuamente el funcionamiento del negocio propuesto y estos recursos permanecen durante los años proyectados.

La razón corriente mide los recursos que se tienen disponibles a corto plazo para cancelar sus pasivos exigibles a corto plazo, en este caso si la comercializadora tuviera que cancelar el en el corto plazo el valor adeudado, no tendría solvencia para cubrirlos, dado que este indicador es negativo, (-\$1.16), teniendo en cuenta que el eje fundamental del proyecto son los inventarios, por tratarse de una comercializadora. Es decir, que no tendría activos de rápida realización para cubrir sus deudas. Pero. A partir del segundo año ya se cuenta con 0.94 centavos por cada peso que se adeuda y el indicador incrementa año a año hasta llegar a \$6 en el año 2020.

#### 13.6.1.2 Endeudamiento

Para el primer año el endeudamiento total del proyecto es del 53.5% el cual está reflejado en el préstamo bancario para la puesta en marcha del negocio, dicho indicador disminuye cada año debido a los abonos a capital terminando con un endeudamiento del 12.7% para el quinto año.

Por tanto, el riesgo de que el proyecto incumpla con el pago de sus obligaciones financieras disminuye en cada periodo operacional.

#### 13.6.1.3 Actividad

La rotación de inventarios indica que en el año 6 veces se usan los inventarios del proyecto, acorde con la política de inventarios establecida para el proyecto que es de 60 días. Es decir el número promedio de días que se requiere para vender el inventario es de 60 días, establecido como el ciclo comercial del proyecto.

El índice de rotación de cartera está acorde con la política de cartera del proyecto que es de 30 días. Por tanto, indica que la política se está cumpliendo en la propuesta del proyecto.

La rotación de activos totales indica la eficiencia con la que el proyecto utiliza sus activos para generar ingresos operacionales, en este caso ventas. El proyecto utiliza el valor de sus activos 4 veces para generar ingresos operacionales.

#### 13.6.1.4 Rentabilidad

El margen de utilidad crece del 0.41% en el primer año al 7.17% para el quinto año, esto se da por el incremento en la utilidad a raíz de las ventas del proyecto. Esta utilidad queda después de deducir los costos y gastos, intereses e impuestos y se incrementa año a año.

El ROA (Rentabilidad del activo) es de 1.46%, es decir se obtienen 1.46 centavos de ganancia por cada peso de inversión en activos, este indicador se incrementa año a año.

La rentabilidad del patrimonio (ROE) crece del 3.14% para el primer año al 30.91% para el quinto año. La inversión de los socios, obtiene una rentabilidad que se incrementa año a año.

### 13.6.2 TIO – Tasa de Oportunidad del Inversionista

Para calcular la TIO que es la tasa de descuento mínima que esperan los socios por la inversión, se utilizó el CAPM, por sus siglas en Inglés Capital Asset Pricing Model, (Modelo de Valorización de Activos de Capital), para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$CAPM = R_s + \beta (R_m - R_s)$$

Donde  $R_s$ : Tasa de interés libre de riesgo que es del 5.06% anual (0.056)<sup>82</sup>

$\beta$  Coeficiente beta. Es la relación que existe entre el riesgo del proyecto respecto al riesgo del mercado<sup>83</sup>. : 0.55<sup>84</sup>

$R_m$  Tasa de mercado (DTF)<sup>85</sup>

Sustituyendo en la fórmula:  $CAPM = 0.056 + 0.55 (0.0435 - 0.056)$

$$CAPM = 4.9\%$$

Aproximando TIO = 5%

### 13.6.3 Costo Promedio Ponderado de Capital

Para hallar el costo de capital primero se calcula el porcentaje de participación que tiene cada fuente de financiación sobre el total de la estructura de financiación del capital., en este caso:

FUENTES DE FINANCIACIÓN	Monto en miles de COP	% DE PARTICIPACIÓN
Aporte de socios	\$22.000	42,31%
Obligaciones financieras	\$30.000	57,69%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$52.000</b>	<b>100,00%</b>

<sup>82</sup> Disponible en Internet: [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co) [Consultado el 14 de agosto de 2015]

<sup>83</sup> SAPAG, Nassir y SAPAG, Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Quinta edición. Bogotá. Mc Graw Hill. 2008. p. 360

<sup>84</sup> BELTRÁN, Víctor Julio. Determinación del coeficiente beta en el modelo CAPM. Trabajo final de Especialización Ingeniería Financiera. Bogotá D.C. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias de Administración. 2006

<sup>85</sup> Disponible en Internet: [www.avvillas.com.co](http://www.avvillas.com.co) [Consultado el 14 de agosto de 2015]

Es decir la estructura de la empresa propuesta está conformada en un 42.31% por el aporte de los socios y el 57.69% por aporte de terceros, en este caso un préstamo bancario.

La deuda tiene un costo antes de impuestos del 18% y el costo de la inversión que es la misma TIO es del 5%, la tasa impositiva es del 35.3%, pero como el beneficio del crédito es la deducción de intereses a los impuestos, se aplicaría la fórmula del costo de capital:

$$KD = (1 - T)$$

Donde KD es el costo del préstamo y T es la tasa impositiva

Desarrollando la fórmula:  $0.18 (1-0.35) = 0.117$  es decir 11,7%. El costo de la deuda después de impuestos es del 11,7%

Por último, se multiplica el porcentaje de participación de cada fuente de financiación por el correspondiente costo financiero y después se suman los resultados, esta sumatoria es el coto ponderado de capital, de la siguiente manera:

Tabla 32. Costo Promedio Ponderado de Capital

FUENTES DE FINANCIACIÓN	Monto en miles de COP	% DE PARTICIPACIÓN	Ci	Wi x Ci
Aporte de socios	\$22.000	42,31%	5%	2,07%
Obligaciones financieras	\$30.000	57,69%	12%	6,75%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$52.000</b>	<b>100,00%</b>		<b>8,82%</b>

El costo promedio ponderado de capital es el 8.82%

#### 13.6.4 VPN.

El valor presente neto determina si una inversión maximizar la inversión en el transcurrir del tiempo.. Para calcular el VPN traemos a precios de hoy los flujos de caja proyectados para el proyecto, para esto se utiliza la siguiente fórmula:

$$VPN = I + FC_1 (1 + i)^{-1} + FC_2 (1 + i)^{-2} + FC_3 (1 + i)^{-3} + FC_4 (1 + i)^{-4} + FC_5 (1 + i)^{-5}$$

Donde I = es la inversión en el periodo 0

$FC_1$  = flujo de caja correspondiente al año 1 y así sucesivamente hasta el año 5

$i$  = TIO

Desarrollando la fórmula, da un valor positivo de \$5.362.500. Es decir los flujos de caja traídos a precios de hoy maximizan la inversión de los socios en \$5.362.500 a una TIO del 5%.

### 13.6.5 TIR – Tasa Interna de Retorno

La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero<sup>86</sup>. Esta tasa se calculó utilizando la herramienta de Excell y los flujos de caja del periodo del proyecto, obteniendo como resultado una TIR del 8.93%, esta tasa no aplica a la inversión sino a la máxima rentabilidad del proyecto. Comparada esta tasa frente a la tasa de oportunidad del inversionista (TIO) que es del 5%, se acepta el proyecto.

En resumen:

<b>TÍO K</b>	<b>5%</b>
<b>VPN</b>	<b>\$5.362,5</b>
<b>TIR</b>	<b>8,93%</b>

El VNP es positivo y mayor que 0, por tanto es viable el proyecto, es decir los flujos de caja traídos a precios de hoy maximizan la inversión de los socios en \$5.362.500 a una TIO del 5%, los flujos de caja generan ganancia.

La tasa interna de retorno - TIR del proyecto después de 5 años es del 8.93% por tanto, el proyecto se acepta dado que la TIO se fijó en un 5% y la rentabilidad del proyecto se ubica por encima de ésta.

De igual manera, el costo de capital refleja que la inversión de los socios debe obtener una tasa de rentabilidad igual o mayor al 8.82% para cubrir las expectativas de rentabilidad que cada una de las fuentes de financiación exige, como se observa la tasa interna de retorno que es la máxima rentabilidad del proyecto se ubicó en un 8.93. Por el análisis anterior, se concluye que el proyecto es viable.

### 13.6.6 Conclusiones Evaluación Financiera

Para iniciar el proyecto se requiere de un capital de \$52.000.000 los cuales se financian con un crédito nacional por valor de \$30.000.000, las proyecciones de ventas para el primer año son de \$175.000.000 generando en el 2016 una utilidad de \$714.000 y culmina en el 2.020 con un nivel de ventas de \$232.311.000 y una utilidad de \$16.655.000, por política se decidió que se debe aportar el 25% de reservas, de las cuales el 15% es para reposición de activos.

---

<sup>86</sup> H. Bierman y S. Smidt. El presupuesto de Bienes de Capital. México. Fondo de Cultura Económica, 1977. p. 78 citado por Sapag Chain Nasir y Reinaldo Sapag Chain en Preparación y Evaluación d Proyectos. p. 317

Se cuenta con unos activos de \$48.000.000 y pasivos por \$26.000.000 y capital de \$23.000.000, con un costo de capital del 8.82%, la TIO es del 5% con un VPN del proyecto de \$5.362.500. En cuanto a los indicadores la razón corriente empieza con un 1.74 para el 2016 y termina en el 2020 con 8.77, este indicador es indispensable para este tipo de negocios, debido a que la mayoría de operaciones se trazan en efectivo. La rotación de activos empieza con el 3.59 para el primer año y termina con 3.26 en el 2020, el endeudamiento total empieza con el 53.56% y al 2020 concluye con el 12.76, el margen de utilidad empieza con el 0.41% y culmina con el 7.17%.

## 14. EVALUACIÓN ECONÓMICA

### 14.1 Determinación de Variables

Las variables que se tuvieron en cuenta en las proyecciones fueron variables de suposición y variables de decisión.

#### 14.1.1. Variables de suposición o macroeconómicas

Las variables de suposición o supuestos no pueden ser controladas por la empresa propuesta, por tanto su comportamiento está directamente relacionado con las cifras del proyecto y cualquier modificación debe tenerse en cuenta para realizar los ajustes necesarios que permitan el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Estas variables son:

- Inflación en Colombia
- Tasa del Crédito
- Tasa impositiva
- Tasa libre de riesgo
- Coeficiente beta

#### 14.1.2 Variables de decisión o microeconómicas

Estas variables permiten tomar decisiones que ayudan a mejorar el comportamiento de las cifras debido a que son controladas y ajustadas de acuerdo a las necesidades presentadas durante la ejecución del proyecto con el fin de llevar con éxito el mismo.

Estas son:

- Tasa interna de oportunidad (TIR)
- Unidades a vender
- Precio de venta
- Valor de la obligación financiera
- Número de periodos a financiar el crédito
- Gastos Fijos
- Unidades a comprar

## 15. PLAN OPERATIVO

### 15.1 CRONOGRAMA ESTUDIO DE MERCADO

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTUDIO DE MERCADO</b>																																		
<b>PROYECTO: PLAN DE NEGOCIO COMERCIALIZADORA "LAGESA SAS"</b>																																		
ACTIVIDAD	NÚMERO DE DÍAS																														COSTOS		RESPONSABLE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	COSTO DIARIO	TRANSPORTE		
Análisis de: sector, producto, cliente, ubicación geográfica																																\$ 43.000,00		GESTORA DEL PROYECTO
Segmentación del mercado, visitas fuentes primarias de información																																\$ 86.000,00	\$ 50.000,00	
Elaboración marco muestral y de la encuesta, aprobación de la encuesta																																\$ 43.000,00		
Contacto y visita a empresas																																\$ 86.000,00	\$ 50.000,00	
Aplicación de la encuesta																																\$129.000,00	\$ 50.000,00	
Tabulación de resultados																																\$ 64.500,00		
Análisis y conclusiones de los resultados																																\$ 21.500,00		
Levantamiento de información y visita a empresas de la competencia, solicitud cotizaciones																																\$ 64.500,00	\$ 30.000,00	
Análisis de la competencia																																\$ 21.500,00		
Proyeccion de ventas																																\$ 21.500,00		
Levantamiento de información y visita a proveedores, solicitud de cotizaciones																																\$ 64.500,00	\$ 30.000,00	
Análisis de proveedores proyección compras																																\$ 43.000,00		
<b>TOTALES</b>																																<b>\$688.000,00</b>	<b>\$ 210.000,00</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>\$898.000,00</b>																																

NOTA: SMDLV: \$21,500

Fuente: Elaboración propia

## 15.2 CRONOGRAMA ACTIVIDADES PLAN DE NEGOCIO COMERCIALIZADORA LAGESA

OBJETIVO	ACTIVIDAD	HERRAMIENTAS	FUENTES	NUMERO DE DÍAS																																											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30														
Elaborar el entorno en que se desarrollará el negocio	Diagnóstico del entorno: macro y microentorno.	Recopilación y análisis de información de diferentes fuentes	DANE Cámara de Comercio de Bogotá Fedesarrollo	■																																											
Elaborar el estudio de mercado	Segmentación del mercado, elaboración de la encuesta, concertación de entrevistas, aplicación de la encuesta, análisis de los	Encuestas Entrevistas	Visitas a empresas Internet Asesorías Cámara de Comercio de Bogotá	■																																											
Diseño del estudio técnico y operacional	Características de los productos, elaboración de fichas técnicas, análisis de procesos de producción, diseño de infraestructura	Planos, análisis organizacional, proyección de ventas	Catálogos Libros Internet	■																																											
Elaboración del estudio organizacional	Reuniones con los socios, toma de decisiones de la estructura organizacional, análisis de cargos, análisis de costos administrativos			■																																											
Plantear los alcances jurídicos y legales de la empresa	Inventario de relaciones contractuales y legales para establecer responsabilidades de la empresa	Consulta de códigos y leyes según tipos de contratos. Lectura y análisis de normas de impuestos	Internet, Código de comercio y código laboral, reforma tributaria	■																																											
Elaborar el análisis financiero de la empresa		Estudio de mercado, estudio técnico y operacional, estudio organizacional		■																																											

Elaboración propia



### 15.3 METAS SOCIALES

- ❖ Promover la responsabilidad ambiental en las empresas y organizaciones, ofreciendo productos amigables con el ambiente.
- ❖ Incrementar el emprendimiento, innovación, productividad y competitividad con una idea de negocio de una empresa que perdure y crezca con el transcurrir en el tiempo
- ❖ Jalonar a través de la comercialización de productos, el desarrollo y crecimiento del sector de cosméticos y aseo del país.
- ❖ Generar empleo mejorando la calidad de vida de los trabajadores de la empresa propuesta así como de su entorno familiar.

## 16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 16.1 Conclusiones

- ✓ La comercialización de productos biodegradables para aseo industrial es una actividad empresarial que se integra a la cadena de valor de las industrias que pertenecen al sector de aseo, lo que le permite convertir a la empresa propuesta en socio estratégico del proceso de distribución y de esta forma la industria centrarse en el negocio de producir los productos.
- ✓ El estudio de mercado pone al descubierto que existe un sector de fabricantes de productos de aseo que no cumplen con normas técnicas para su fabricación, fraguando una especie de “contrabando” de estos productos, lo que impacta de manera negativa el crecimiento del sector y por tanto es un factor que incide en el declive de las ventas del proyecto.
- ✓ Los clientes industriales brindan mayor estabilidad en la comercialización de los productos, ya que una vez ubican un proveedor que cumpla con sus exigencias, no están interesados en cambiarlo, ya que esto conlleva desgaste humano y de recursos.
- ✓ Según lo reveló la investigación de mercados, el precio no es factor decisivo para los clientes en el momento de realizar la compra de productos, por lo tanto, la empresa propuesta fundamenta su estrategia de ventas en la ventaja competitiva de los servicios de preventa y postventa, que no ofrece la competencia.
- ✓ Al realizar el estudio de mercado se pudo establecer el desorden y la falta de información y estadística a nivel local y distrital del comportamiento y registro de las empresas administradoras de propiedad horizontal.
- ✓ Las bases de información para realizar estudios de mercado en la Cámara de Comercio son onerosas, lo que hace que el emprendedor decline ante su intención de diseñar planes de negocio exitosos en el momento de crear empresa.
- ✓ Se destaca el impacto negativo que genera la carga prestacional y la tasa impositiva en la creación de empresas.
- ✓ Según el punto de equilibrio, para que el proyecto no genere ni pérdida ni ganancia, se deben vender 7922 unidades de producto, las cuales distribuidas entre las 25 empresas que es la participación del mercado proyectada, cada empresa estaría comprando 316 unidades de producto al año, es decir 26 unidades de producto mensual.
- ✓ La política de inventarios de 60 días es la adecuada para mantener un stock que se adapta a la dinámica de compras de los clientes.
- ✓ La inversión en activos fijos corresponde 41% del total de los activos que representan
- ✓ El 40% del total de las ventas es el margen de contribución para cubrir los gastos fijos, variables y la ganancia.

- ✓ La estructura organizacional planteada, el número de empleados y la forma de contratación es la mínima requerida para asegurar la rentabilidad de 8.9% que arroja el proyecto.
- ✓ Los gastos diferidos, administrativos y de ventas están proyectados con el fin de maximizar los recursos de inversión y asegurar la rentabilidad esperada por los inversionistas.
- ✓ Las estrategias de mercadeo se diseñaron con el objetivo de cumplir los objetivos estratégicos y la misión y visión de la propuesta planteada.
- ✓ Los diferentes análisis de diagnóstico estratégico permitieron diseñar estrategias para contrarrestar las amenazas y debilidades que se puedan presentar en el desarrollo del proyecto, así como robustecer las fortalezas y oportunidades con el fin de culminar en un plan de negocio exitoso y atractivo a los inversionistas.
- ✓ Durante el período de proyección del proyecto no hay distribución de utilidades, con el fin de que el proyecto cuente con holgura económica para su ejecución.
- ✓ El proyecto genera una tasa interna de retorno- TIR de 8.93% con un volumen de ventas de \$173 millones al año que corresponde a un crecimiento del 4% y una participación en el mercado el 6%, niveles que se alcanzan por las estrategias de marketing y la ventaja competitiva de preventa y postventa.
- ✓ El VNP es positivo y mayor que 0, por tanto es viable el proyecto, es decir los flujos de caja traídos a precios de hoy maximizan la inversión de los socios en \$5.362.500 a una TIO del 5%., los flujos de caja generan ganancia.
- ✓ La tasa interna de retorno - TIR del proyecto después de 5 años es del 8.93% por tanto, el proyecto se acepta dado que la TIO se fijó en un 5% y la rentabilidad del proyecto se ubica por encima de ésta.
- ✓ De igual manera, el costo de capital refleja que la inversión de los socios debe obtener una tasa de rentabilidad igual o mayor al 8.82% para cubrir las expectativas de rentabilidad que cada una de las fuentes de financiación exige, como se observa la tasa interna de retorno que es la máxima rentabilidad del proyecto se ubicó en un 8.93%. Por el análisis anterior, se concluye que el proyecto es viable.
- ✓ En general el plan de negocio propuesto cuenta con una estructura financiera sostenible, rentable para los socios, además se plantean distintas estrategias que le permiten amortiguar los cambios en las condiciones de mercado y las tasas de inflación, de interés, las cuales aunque afecten las cifras no ponen en riesgo el proyecto.

## 16.2 Recomendaciones

- Con el fin de focalizar la excelencia en el servicio al cliente, quien es la razón de ser de la comercializadora y fortalecer la ventaja competitiva en los servicios de preventa y post venta, se sugiere diseñar un sistema de mejora continua en el cual participe el cliente para conocer su percepción frente a la calidad de la venta, devolución y rechazo de productos, sistema de distribución, entre otros, con el fin de realizar seguimiento, evaluación y control y establecer un plan de mejoras y de esta manera robustecer la retención y fidelización de clientes.
- Plantear una estrategia de crecimiento aprovechando los TLC, con el fin de exportar los productos.
- Ampliar el nicho de mercado, cubriendo las necesidades de limpieza y aseo de otros sectores como el sector hotelero.
- Establecer incentivos a los trabajadores que capten nuevos clientes, se sugiere una prima de productividad.
- Según la Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento las universidades públicas y privadas pueden establecer la alternativa del desarrollo de planes de negocios en lugar de tesis de grado, se sugiere que desde el ámbito académico se solicite a las Cámaras de Comercio, dueñas de la información de las empresas constituidas legalmente y las cuales han cancelado el Registro Mercantil, que las bases de datos para realizar el estudio de mercados sean gratuitas, o en su defecto, se ofrezca un descuento cuando se trate de estudiantes que realizan ejercicios académicos, ya que el Estudio de Mercado es fundamental para el desarrollo de planes de negocio exitosos.

## BIBLIOGRAFIA

- BERNAL, César A. Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Tercera edición. Bogotá. Pearson Educación. 2010. 303 p.
- BRADLEY, Frank y CALDERON, Haydeé. Marketing Internacional. Quinta edición. Madrid. Pearson Educación, S.A. 2006. P. 186-193
- BURBAN RUIZ, Jorge E. Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Tercera edición. Bogotá. 2005. 405 p.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. ¿Cómo hacer un estudio de mercados para la creación y el desarrollo inicial de una empresa? Cartilla práctica. Bogotá. Legis S.A. 2008. 70 p.-
- CORAL, Lucy y GUDIÑO Emma. Contabilidad Universitaria. Octava edición. Mc Graw Hill. 2010. 428 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta edición. Bogotá. Mc Graw Hill. 1998. p. 55-150
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición. México. Pearson Educación. 2008. 384 p.
- GITMAN, Lawrence. Principios de Administración Financiera. Decimoprimer edición. México. Pearson Educación. 2007. 688 p.
- ICONTEC. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Bogotá. 2011.
- JANY CASTRO, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados. Avances para el nuevo milenio. Cuarta edición. México. Mc Graw Hill. 2009. 574 p.
- KOONTS, Harold; WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial. Decimotercera edición. México. Mc Graw Hill. 2008. 667p.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Octava edición. México. Pearson Educación. 2008. 122 p.

PETER, J. Paul y OLSON, Jerry C. Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing. Séptima edición. México. Mc Graw Hill. 2005. 578 p.

RAMÍREZ DÍAZ, José Augusto. Evaluación Financiera de Proyectos. Primera edición. Bogotá. Ediciones de la U. 2010. 184 p.

SAPAG, Nassir y SAPAG Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Quinta edición. Bogotá. Mc Graw Hill. 2008. 445 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría- Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Décima edición. Bogotá. 3R editores. 2008. 418 p.

VARELA V., Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Tercera edición. Bogotá. Pearson Educación. 2008. P. 315-426

## ANEXOS

## ANEXO 1. ESTUDIO DE MERCADO

## ENCUESTA

1

Estamos realizando un estudio de mercado sobre el uso de productos biodegradables para aseo y limpieza industrial en edificios empresariales, centros comerciales y empresariales. Sus respuestas son muy importantes para cumplir con los objetivos del estudio. Gracias.

NOMBRE DEL EDIFICIO EMPRESARIAL, CENTRO COMERCIAL O EMPRESARIAL	
NOMBRE DE QUIEN RESPONDE LA ENCUESTA:	
CARGO:	OFICINA o DEPENDENCIA:
TÉLEFONOS	
FIJO	MÓVIL
CORREO ELECTRÓNICO:	

1. ¿La empresa compra productos de aseo y limpieza?
  - SI  NO
2. ¿La empresa aplica política ambiental?
  - SI  NO
3. ¿La empresa desarrolla política de calidad?
  - SI  NO
4. La empresa ¿qué espera de los productos de aseo que compra? Puede seleccionar dos opciones de respuesta.
  - Calidad  Precios Bajos
  - Alto rendimiento  Amigables con el medio ambiente
5. Ordene los siguientes productos según la frecuencia con que los utilizan en el proceso de aseo y limpieza, donde 1 es el que menos utilizan y 8 el que más utilizan. Si el producto enunciado no lo utilizan favor asignar valor 0.
 

Removedor <input type="checkbox"/>	Sellante para pisos <input type="checkbox"/>	Cera polimérica <input type="checkbox"/>	Desinfectante <input type="checkbox"/>
Desengrasante <input type="checkbox"/>	Cera emulsionada <input type="checkbox"/>	Jabón líquido multiusos <input type="checkbox"/>	Jabón líquido para manos <input type="checkbox"/>
6. ¿En la empresa, quién toma las decisiones de compra de productos de aseo y limpieza? Marque con una X
 

Gerente <input type="checkbox"/>	Determinadores de compra <input type="checkbox"/>	Otro ¿Cuál? _____
Administrador <input type="checkbox"/>		
7. ¿En dónde o a quién le compran los productos de aseo y limpieza que utilizan? Marque con una X
 

● Almacén de cadena <input type="checkbox"/>	● Directamente en la fábrica <input type="checkbox"/>	● Distribuidor <input type="checkbox"/>
● Convenio con empresa de suministro de personal de servicios de aseo <input type="checkbox"/>	● Comercializadora <input type="checkbox"/>	
8. De la siguiente lista ¿qué factores considera la empresa decisivos para comprar los productos de aseo y limpieza? Clasifíquelos según el nivel de importancia, donde 1 es el menos importante y 9 el más importante. Si considera que la opción no es decisiva coloque 0.
 

● Precio <input type="checkbox"/>	● Tiempo de entrega corto <input type="checkbox"/>	● Forma de pago a crédito <input type="checkbox"/>
● Cumplimiento en la entrega <input type="checkbox"/>	● Capacitación en el uso del producto <input type="checkbox"/>	● Variedad de productos en un solo lugar <input type="checkbox"/>
● Control de insumos y gasto de los productos <input type="checkbox"/>	● Entrega a domicilio <input type="checkbox"/>	● Bodegaje para los productos <input type="checkbox"/>
	Otro Cuál? _____	

Fuente: Elaboración propia

9. Con qué frecuencia adquiere la empresa los productos de aseo y limpieza?

Cada 8 días  Cada 15 días  Mensual  Semestral

2

10. La empresa ¿en qué presentación acostumbra comprar los productos de aseo y limpieza? Marque con una X.

Botella  Galón  Litro  Cuñete (5 galones)   
Otro Cuál? \_\_\_\_\_

11. Por favor escriba en la línea la cantidad aproximada de productos de aseo y limpieza que la empresa adquiere y que corresponda a la presentación y frecuencia que acostumbra a comprar. Si es cuñete le corresponde la letra C, si es galón la letra G y si es litro la letra L.

PRODUCTO	C	G	L
Cera polimérica			
Removedor			
Sellante para pisos			
Desinfectante			

PRODUCTO	C	G	L
Jabón líquido multiusos			
Desengrasante			
Cera emulsionada			
Jabón líquido para manos			

12. Si un proveedor le ofrece productos con alta concentración, excelente rendimiento, amigables con el ambiente y además le ofrece los servicios de capacitación y asesoría en el uso de los productos, control de insumos y gasto, servicio de bodegaje para los productos y entrega a domicilio, por un precio mayor al que actualmente cancela por estos productos ¿le interesa a la empresa? Marque con una X. Si su respuesta es NO, por favor explique el motivo.

SI  NO  Por qué? \_\_\_\_\_

13. Cuál(es) de las siguientes opciones no ofrece su actual proveedor de productos de aseo y limpieza. Puede marcar con una X más de una opción.

- Capacitación en el uso de los productos
- Control de insumos y gasto de los productos
- Variedad de productos en un solo lugar
- Asesoría técnica según necesidades de la empresa
- Productos con normas de calidad e INVIMA
- Entrega a domicilio
- Cumplimiento en la entrega
- Bodegaje para los Productos
- Pago a crédito
- Tiempo de entrega corto
- Precios bajos

14. De las siguientes opciones seleccione una o más que se haya presentado en el último semestre con su actual proveedor de productos de aseo y limpieza. Marque con una X

- Devolución constante de facturas
- Deficiente presentación de los productos
- Los productos entregados no corresponden al pedido
- Incumplimiento en la entrega
- Demora en la cotización
- Entregas incompletas
- Difícil contactarlo
- No cobran a tiempo
- Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Ninguna

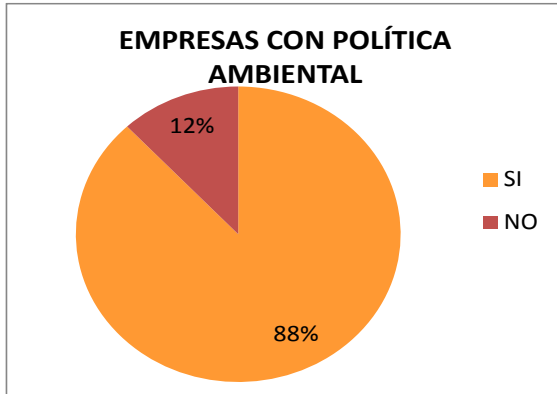
15. La empresa destina un espacio que cumpla con normas de señalización y seguridad para el almacenamiento de los productos de aseo y limpieza?

SI  NO

**GRACIAS**

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

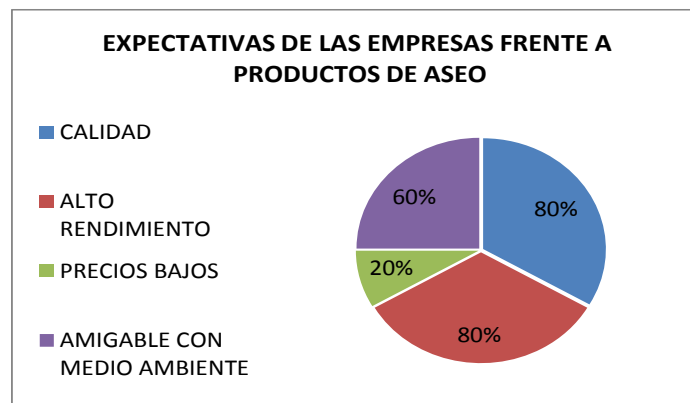
Figura 1. Empresas con Política Ambiental



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta 2 ¿el centro empresarial y comercial aplica política ambiental? El 88% si desarrollan política ambiental, el 12% no tienen esta política implantada. Lo que significa que al 88% de los centros comerciales y empresariales encuestados les interesan los productos biodegradables de aseo y limpieza y las demás podrían interesarse en los productos. (Ver figura 1)

Figura 2 Expectativas de las empresas frente a los productos de aseo y limpieza



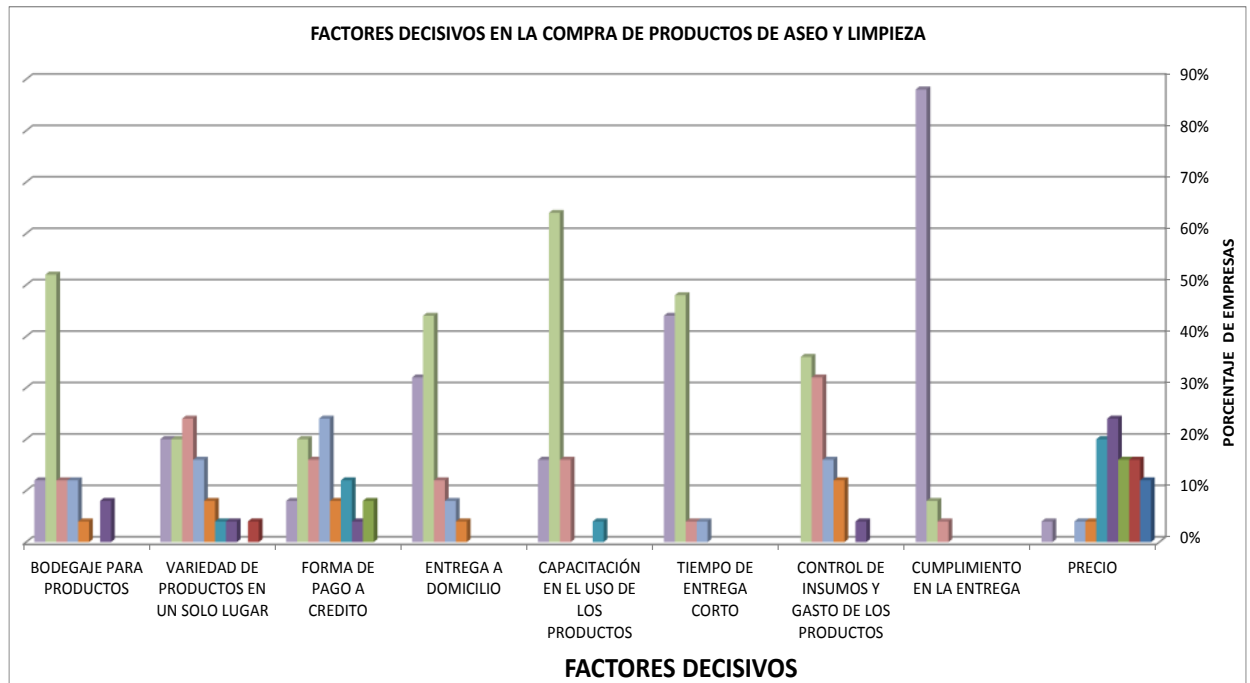
Fuente: Elaboración propia

Según las respuestas dadas a la pregunta No. 4 ¿qué espera de los productos de aseo y limpieza que compra?

Las expectativas de los centros comerciales y empresariales frente a los productos biodegradables de aseo y limpieza industrial, en su orden es el siguiente: 80% esperan calidad y alto rendimiento de los productos, el 60% esperan que los productos sean amigables con el medio ambiente y el 20% tienen como expectativa que los precios de los productos sean bajos. (Ver figura 2)

Frente a las expectativas que tienen los centros comerciales y empresariales al comprar los productos, se preguntó ¿Qué factores considera decisivos para comprar los productos de aseo y limpieza, y se solicitó los clasificaran según la importancia que consideraba, donde 1 es el menos importante y 9 el más importante y 0 si la opción no es decisiva para la compra, (pregunta 8), a lo cual respondieron:

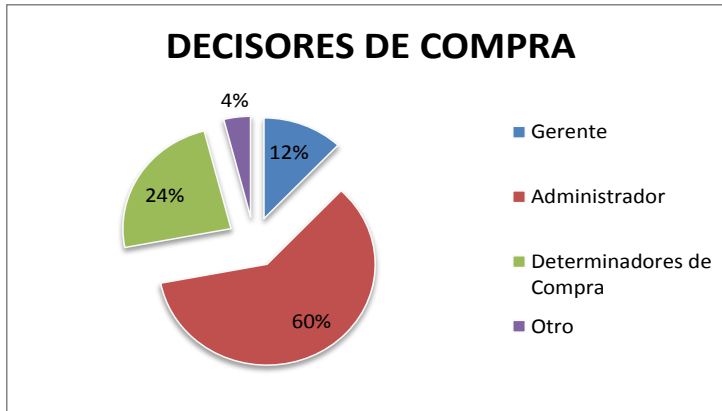
Figura 3. Factores decisivos en la compra de productos de aseo y limpieza



Fuente: Elaboración propia

El factor más importante cuando se toma la decisión de compra de productos de aseo y limpieza y lo que más preocupa es el cumplimiento en la entrega, así lo estima el 88%, el segundo factor en orden de importancia es contar con la capacitación en el uso de los productos, así lo considera el 64%, el tercer factor es bodegaje para los productos, 52%; tiempo de entrega corto representa el 48%, el quinto lugar lo ocupó con un 44% la entrega a domicilio, el 36% consideran el control de insumos y gasto de los productos; precio, variedad de productos y forma de pago a crédito representaron cada uno el 24% (Ver figura 3).

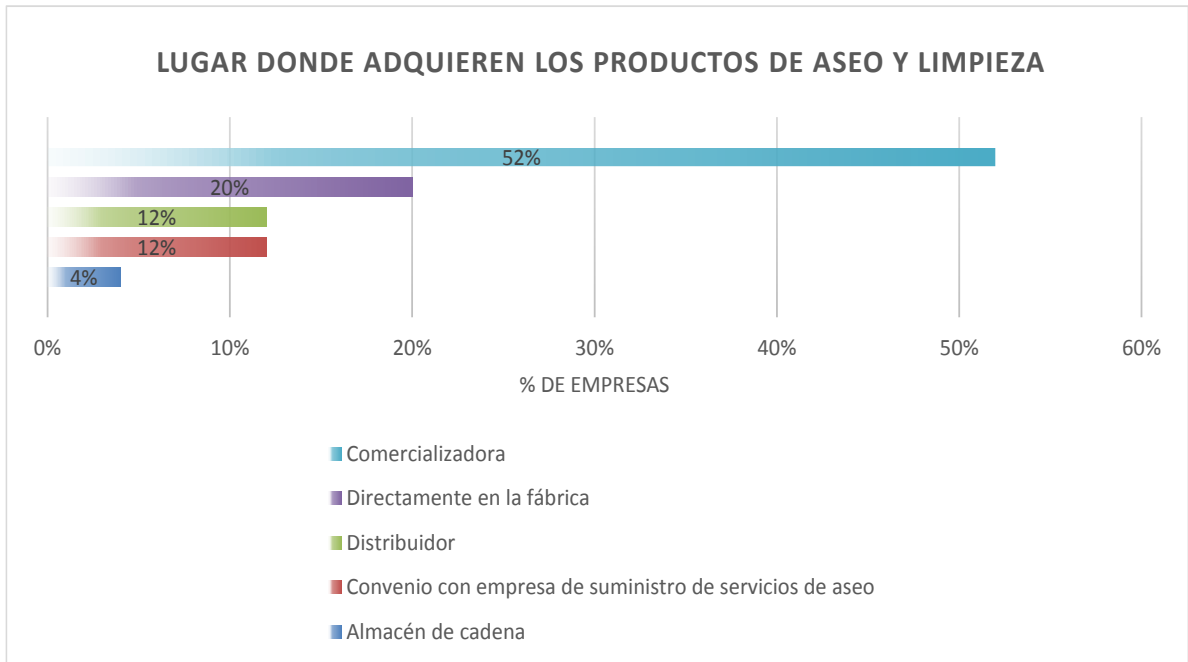
Figura 4 Decisores de Compra



En relación con ¿quién toma la decisión de compra de los productos de aseo y limpieza? (Pregunta 6). El 60% de los encuestados respondieron que quien toma las decisiones de compra es el administrador, seguido por los determinadores de compra, 24% (Ver figura 4).

Fuente: Elaboración propia

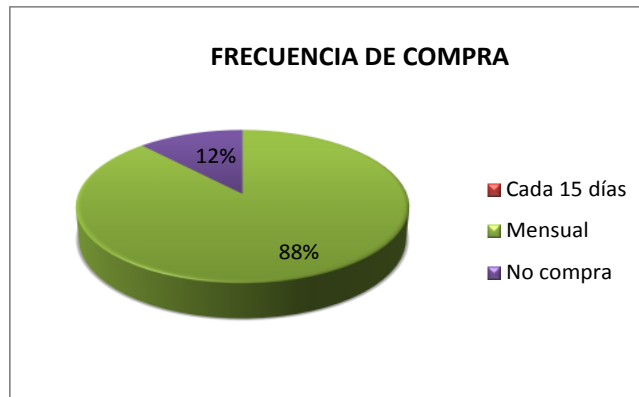
Figura 5 Distribución de los productos de aseo y limpieza



Fuente: Elaboración propia

El 52% de los encuestados adquieren los productos a través de comercializadoras, el 20%, directamente en la empresa que los fabrica, el 12% de los encuestados a distribuidoras y otro 12% tienen convenio con la empresa que realiza el servicio de aseo, y UN 4% adquieren los productos en un almacén de cadena. Pregunta No. 7. (Ver figura 5)

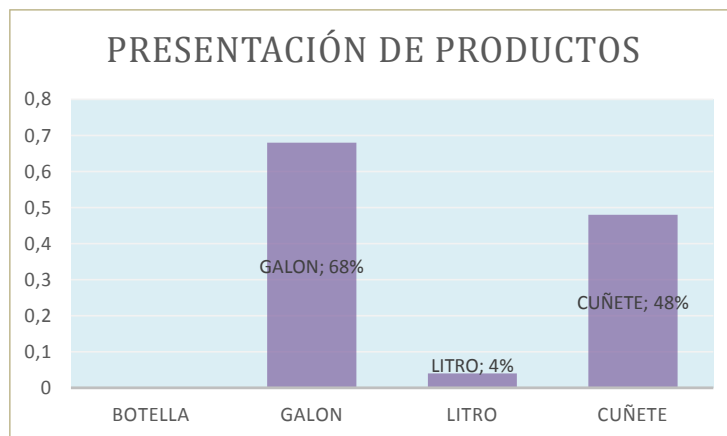
Figura 6 Frecuencia de Compra



Fuente: Elaboración propia

El 88% de los encuestados realiza la compra de productos mensualmente y el 12% no compra estos productos debido a que por convenio los suministra la empresa que realiza las labores de aseo y limpieza. Pregunta No. 9 (Ver figura 6)

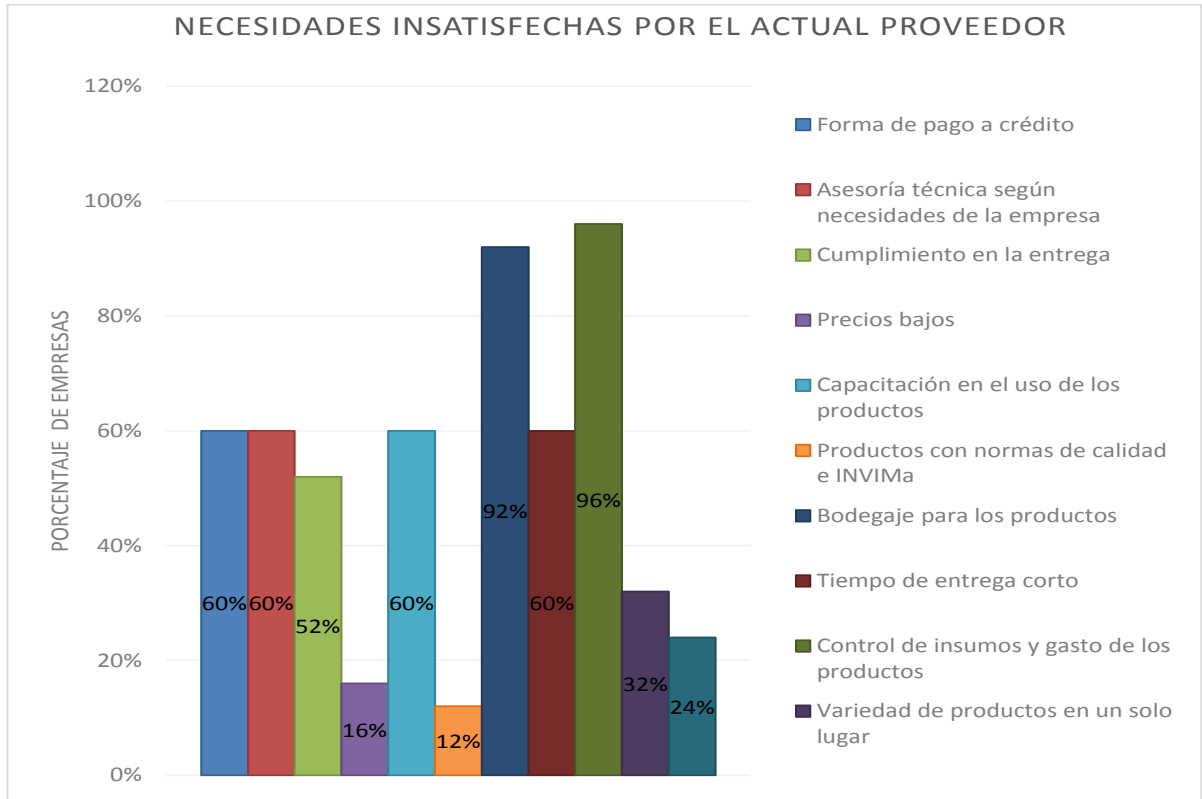
Figura 7 Presentación de los productos de aseo y limpieza



Fuente: Elaboración propia

La presentación de los productos de aseo y limpieza que tiene más demanda es en galón, el 68% de los encuestados así respondió, el 48% adquieren los productos en cuñete, y el 4% de los encuestados compran los productos por litro. Pregunta No. 10 (ver figura 7).

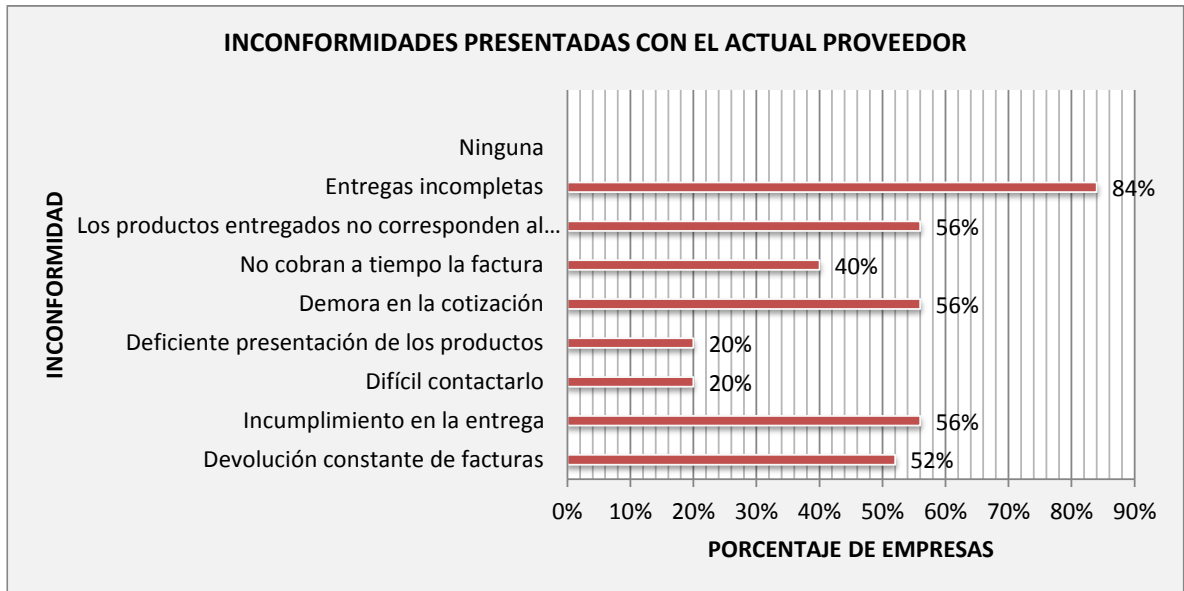
Figura 8 Necesidades insatisfechas por el actual proveedor de productos de aseo y limpieza



Fuente: Elaboración propia

El 96% que los proveedores actuales no ofrecen el servicio de control de insumos y gasto de los productos, el 92% no ofrece bodegaje para los productos, el 60% de los encuestados se sienten insatisfechos porque su proveedor no ofrece: forma de pago a crédito, asesoría técnica según las necesidades del centro comercial o empresarial, capacitación en el uso de los productos y tiempo de entrega corto; el 52% de los encuestados está insatisfecho porque no cumplen a tiempo con la entrega, el 32% se encuentra insatisfecho porque su proveedor no ofrece variedad de productos, el 24% porque no ofrecen el servicio de entrega a domicilio, el 16% porque su proveedor no ofrece precios bajos y el 12% porque los productos que ofrecen no cumplen con normas de calidad e INVIMA. Pregunta No. 13 (Ver figura 8)

Figura 9 Inconformidades presentadas al actual proveedor durante los últimos seis meses

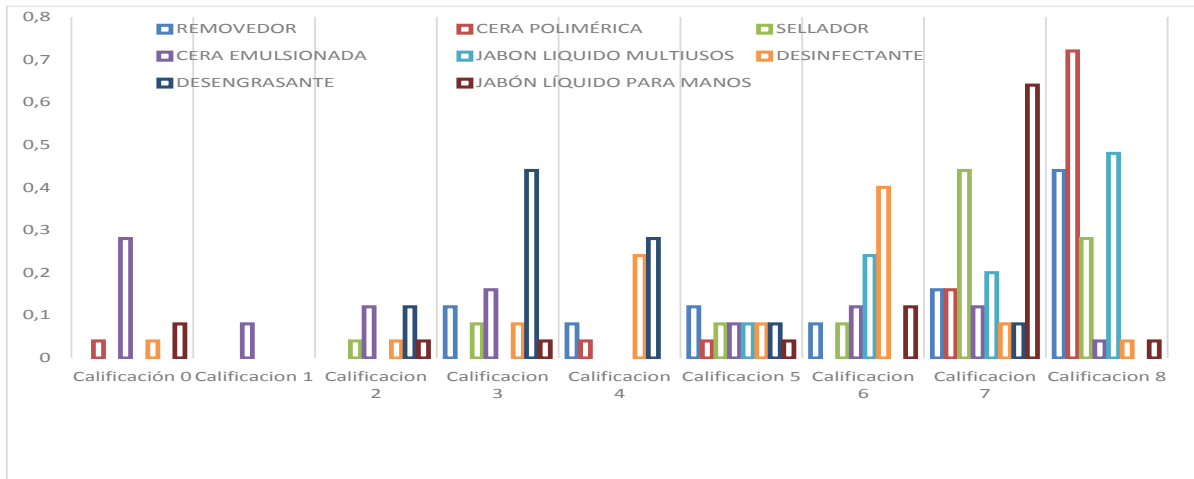


Fuente: Elaboración propia

Las inconformidades presentadas por los encuestados a su actual proveedor durante los últimos seis (6) meses se evidenciaron en la pregunta No. 14, a lo cual el 84% de los encuestados señaló que su principal inconformidad fue la entrega incompleta de productos; un 56% contestaron que la principal inconformidad fue que los productos entregados no corresponden al pedido, demora en la cotización e incumplimiento en la entrega; para un 52% de los encuestados la inconformidad corresponde a la devolución constante de facturas, un 40% a que no cobran a tiempo la factura y un 20% a la deficiente presentación de los productos y a que es difícil contactar al proveedor. (Ver figura 9).

Los encuestados calificaron los productos que más utilizan en un rango de 1 a 8, asignando 1 al producto que menos utilizaban, 8 al que más utilizaban y 0 si no utilizaban el producto. (Pregunta 5) y se obtuvo lo siguiente: (ver figura 10)

Figura 210 Productos de aseo y limpieza más utilizados



Fuente: Elaboración propia

- El 72% calificaron la cera polimérica como el producto que utilizan con más frecuencia
- El 64% utilizan más el jabón líquido para manos.
- El 48% considera que utilizan con mayor frecuencia el jabón líquido multiusos
- Un 44% de los encuestados consideran que los productos que más utilizan es el sellante para pisos, el removedor de ceras y el desengrasante
- Un 40% utilizan con mayor frecuencia el desinfectante (hipoclorito al 5.5%)
- El 28% no utilizan la cera emulsionada, tan solo la utilizan un 16%

Con el fin de establecer la cantidad aproximada de productos líquidos que compran los encuestados, se diseñó la pregunta 11, la cual era una pregunta abierta y se solicitaba colocar la cantidad mensual adquirida para cada producto en la presentación que acostumbran a comprar, asignando G para galón, C para cuñete y L para litro. Los resultados se convirtieron a galones, teniendo en cuenta que un cuñete contiene (3,78 galones), con el fin de unificar la compra a una sola medida. La cantidad demandada es la siguiente:

Producto	Promedio Mensual por Empresa (Galones)	Ventas Mensuales Esperadas (Galones)	Ventas Anuales Esperadas (Galones)
Cera polimérica	5	128	1535
Removedor de ceras	5	126	1513
Sellante para pisos	5	126	1512
Jabón líquido multiusos	8	196	2355
Jabón líquido para manos	9	215	2585
<b>TOTAL</b>			<b>9500</b>

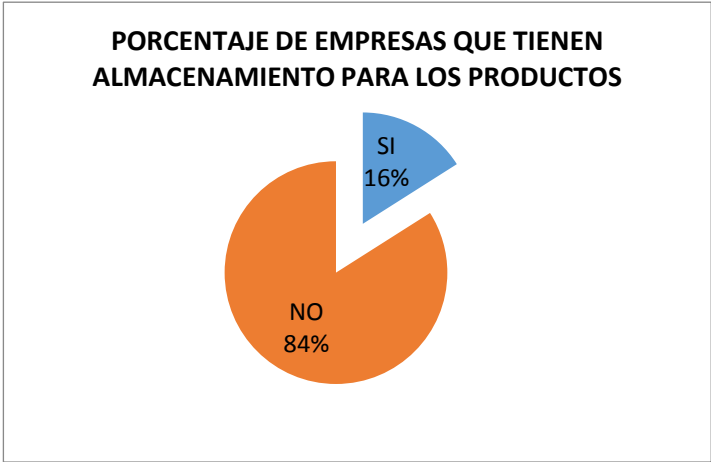
Figura 221 Interés de los clientes en un nuevo proveedor



Para conocer la fidelización de los clientes con los actuales proveedores, se preguntó a los encuestados si estarían interesados en cambiar de proveedor si el nuevo proveedor les ofreciera productos de alta concentración, rendimiento, amigables con el medio ambiente y además le ofreciera los servicios de capacitación y asesoría en el uso de los productos, control de insumos y gasto, servicio de bodegaje para los productos y entrega a domicilio, por un precio mayor al que actualmente cancelan por estos productos, el 76% manifestó que si le interesaría y el 24% manifestó que no se interesaba. Pregunta 12. (Ver figura 11)

Fuente: Elaboración propia

Figura 12 Bodegaje de productos



Con el fin de establecer el interés de los encuestados en el servicio de bodegaje, se les preguntó si contaban en sus instalaciones con un espacio para el bodegaje y almacenamiento de los productos. El 84% de los encuestados respondió que no y el 16% si cuenta con un espacio para el almacenamiento de los productos.

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 2. ANÁLISIS DE CARGOS

► GERENTE GENERAL

 <b>ANÁLISIS DE CARGOS</b>		
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>		
<b>CATEGORIA</b>	DIRECTIVO	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	GERENTE GENERAL	
<b>AREA</b>	GERENCIA	
<b>CARGO JEFE INMEDIATO</b>	Ninguno	
<b>PERSONAS A CARGO</b>	4	
<b>HORARIO LABORAL</b>		
<b>2. RESUMEN DEL CARGO</b>		
Formular, gestionar, vigilar y controlar el funcionamiento comercial, administrativo y financiero de la empresa con el fin de alcanzar las metas y cumplir con los objetivos institucionales de la comercializadora		
<b>3. OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
Velar por el funcionamiento comercial, administrativo y financiero de la comercializadora. Dirigir, asesorar y motivar a cada una de las personas vinculadas buscando el desarrollo personal y profesional que permita alcanzar las metas establecidas. Diseñar estrategias comerciales que garanticen el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa a través del análisis de la información del mercado, producto y competencia.		
<b>4. TAREAS PRINCIPALES</b>		
1. Establecer metas y objetivos 2. Preparar planes y presupuestos de ventas 3. Reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal 4. Contactar al administrador del centro comercial o empresarial 5. Concertar cita visita técnica 6. Realizar análisis de proveedores y selección de éste 7. Autorizar orden de pedido 8. Ordenador del gasto		
<b>5. REQUISITOS</b>		
<b>ACADEMICOS</b>		
<b>ESPECIALIZACIÓN.</b> Preferible con especialización en Desarrollo Empresarial		
<b>PROFESIÓN</b> Profesional en áreas administrativas, ingeniería civil		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>		
TIEMPO REQUERIDO. Mínimo 3 años de experiencia en gerencia de empresas comerciales		
<b>AREAS:</b> ADMINISTRATIVAS, COMERCIAL, FINANCIERA		
<b>CARGO:</b> GERENTE GENERAL		
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>ORGANIZACIONALES</b>	<b>ESPECIFICAS</b>	
LIDERAZGO DE GRUPOS DE TRABAJO	Administración Estratégica	
TOMA DE DECISIONES	Dirección de personal	
EXPERTICIA PROFESIONAL Y TÉCNICA		
TRABAJO EN EQUIPO		
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN		
<b>OTROS CONOCIMIENTOS</b>		
<b>TIPO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>PORQUE</b>
EXCEL	ALTO	ELABORACIÓN DOCUMENTOS
POWER POINT	ALTO	PRESENTACIONES EN CAPACITACION
WORD	ALTO	SE REQUIERE PARA EL TRABAJO DIARIO
LEGISLACIÓN COMERCIAL	ALTO	SE REQUIERE PARA EL TRABAJO DIARIO
LEGISLACIÓN LABORAL	ALTO	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
<b>6. PERFIL</b>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
PERSONAS	4	
DOCUMENTOS	✓	
MAQUINARIA Y EQUIPO	✓	
INFORMACIÓN	✓	
RELACIONES	✓	
<b>7. CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>DENTRO DE LA EMPRESA</b>	El 70% de las labores se desarrollan en oficina en las instalaciones de la empresa	
<b>FUERA DE LA EMPRESA</b>	Visitas a administradores de centros empresariales y/o comerciales	
ELABORÓ ELVIA JEANNETTE DAZA OSPINA	REVISÓ	APROBÓ GERENTE



## ANÁLISIS DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN		
CATEGORIA	ASISTENCIAL	
NOMBRE DEL CARGO	SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE	
AREA	ADMINISTRATIVA	
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE	
PERSONAS A CARGO	0	
HORARIO LABORAL		
2. RESUMEN DEL CARGO		
Asistir y apoyar los objetivos administrativos y contables de la empresa		
3. OBJETIVOS DEL CARGO		
Ser la primera imagen de la empresa. Coordinar entregas de productos a los clientes para apoyar el alcance de metas de ventas. Elaborar nómina con el fin de apoyar con el pago a los empleados y a terceros. Llevar el registro de documentos según se requiera en el momento dado.		
4. TAREAS PRINCIPALES		
1. Dar información a los clientes relacionada con los productos. Igualmente atender a nuestros proveedores. 2. Elaborar las cotizaciones solicitadas por los clientes y solicitar cotizaciones a los proveedores 3. Recibir por correo electrónico el pedido del cliente y transferirlo al área de ventas 3. Elaborar las factura según instrucciones dadas por el vendedor en cuanto a precios, descuentos, etc. 4. Elaborar remisiones para que el auxiliar de bodega prepare el pedido 5. Coordinar con el auxiliar de bodega y conductor la entrega del pedido 6. Revisar y verificar las novedades de personal. 7. Elaboración y liquidación de nómina ajustada a la ley vigente 8. Elaborar órdenes de compra y comprobantes de egreso 8. Manejo de la caja menor		
5. REQUISITOS		
ACADEMICOS		
<b>FORMACION ACADÉMICA:</b> Bachiller Comercial ó Bachiller Académico. Estudios contables		
EXPERIENCIA LABORAL		
TIEMPO REQUERIDO. Mínimo 2 años de experiencia en empresas comerciales		
<b>AREAS:</b> ADMINISTRATIVA		
<b>CARGO:</b> SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE		
ORGANIZACIONALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS
MANEJO DE LA INFORMACIÓN		LIDERAZGO
ADAPTACIÓN AL CAMBIO		ORIENTACIÓN AL CLIENTE
RELACIONES INTERPERSONALES		COLABORACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO		ORGANIZACIÓN
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN		DISCIPLINA
OTROS CONOCIMIENTOS		
TIPO	NIVEL	PORQUE
EXCEL	ALTO	ELABORACIÓN NÓMINA
POWER POINT	ALTO	PRESENTACIONES EN CAPACITACION
WORD	ALTO	SE REQUIERE PARA EL TRABAJO DIARIO
LEGISLACIÓN LABORAL	ALTO	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
6. PERFIL		
RESPONSABILIDADES		
PERSONAS	0	
DOCUMENTOS	✓	
MAQUINARIA Y EQUIPO	✓	
INFORMACIÓN	✓	
RELACIONES	✓	
7. CONDICIONES DE TRABAJO		
<b>DENTRO DE LA EMPRESA</b>	El 90% de las labores se desarrollan en oficina en las instalaciones de la empresa	
<b>FUERA DE LA EMPRESA</b>	Actividades de capacitación	
HISTORIA DE ACTUALIZACIONES		
<b>ELABORACION</b>	SEPTIEMBRE DE 2014	
ELABORÓ ELVIA JEANNETTE DAZA OSPINA	REVISÓ	APROBÓ GERENTE



## ANÁLISIS DE CARGO

### 1. IDENTIFICACIÓN

CATEGORIA	OPERATIVO
NOMBRE DEL CARGO	AUXILIAR DE BODEGA - MENSAJERO
AREA	ADMINISTRATIVA
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE
PERSONAS A CARGO	0
HORARIO LABORAL	8 A.M. A 5:00 P.M.

### 2. RESUMEN DEL CARGO

Apoyar las labores logísticas de la empresa

### 3. OBJETIVOS DEL CARGO

Controlar la entrada y salida de productos a la bodega. Realizar las entregas de productos a los clientes. Llevar la documentación que requiera la empresa en el ejercicio propio de las actividades.

### 4. TAREAS PRINCIPALES

1. Llevar control de mercancías, tanto de recibo como de entrega a clientes
2. Alistar y organizar pedidos de los clientes para cumplir con su entrega
3. Realizar la entrega de los productos
4. Entregar las facturas en las sedes de los clientes
5. Verificar pedido contra lista de chequeo y validarlo con su firma
6. Radicar facturas
7. Realizar inventario mensualmente
8. Elaborar la orden de compra
9. Recibir pedido y verificar conta orden de compra

### 5. REQUISITOS

#### ACADEMICOS

**FORMACION ACADÉMICA:** Bachiller Comercial ó Bachiller Académico

**OTROS REQUISITOS:** Licencia de conducción categoría: C1 transporte público

#### EXPERIENCIA LABORAL

TIEMPO REQUERIDO. Mínimo 1 año de experiencia en control de inventarios y manejo de bodega en empresas comerciales . 6 meses de experiencia como mensajero conduciendo camioneta de entrega.

#### COMPETENCIAS

ORGANIZACIONALES	ESPECIFICAS
TRABAJO EN EQUIPO	Colaboración
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Organización
	Disciplina
	Servicio al cliente

#### OTROS CONOCIMIENTOS

TIPO	NIVEL	PORQUE
EXCEL	ALTO	SE REQUIERE PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS
WORD	ALTO	SE REQUIERE PARA EL TRABAJO DIARIO

### 6. PERFIL

#### RESPONSABILIDADES

PERSONAS	0
DOCUMENTOS	✓
MAQUINARIA Y EQUIPO	✓
INFORMACIÓN	✓
RELACIONES	✓

### 7. CONDICIONES DE TRABAJO

<b>DENTRO DE LA EMPRESA</b>	El 50% de las labores se desarrollan en oficina en las instalaciones de la empresa
<b>FUERA DE LA EMPRESA</b>	El 50% de las labores se desarrollan fuera de las instalaciones de la empresa

### HISTORIA DE ACTUALIZACIONES

<b>ELABORACION</b>	SEPTIEMBRE DE 2014	
ELABORÓ ELVIA JEANNETTE DAZA OSPINA	REVISÓ	APROBÓ GERENTE



## ANÁLISIS DE CARGO

### 1. IDENTIFICACIÓN

<b>CATEGORIA</b>	TECNICO
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	VENDEDOR
<b>AREA</b>	COMERCIAL
<b>CARGO JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE
<b>PERSONAS A CARGO</b>	0
<b>HORARIO LABORAL</b>	8 A.M. A 5:00 P.M.

### 2. OBJETIVOS DEL CARGO

Desarrollar y aplicar las estrategias que garanticen el crecimiento y rentabilidad de la comercializadora y permanencia del cliente, así como el reconocimiento de la comercializadora en el sector.

### 3. TAREAS PRINCIPALES

1. Proporcionar a los clientes asesoría relacionada con los productos y sus características.
2. Atender a los proveedores
3. Elaborar las cotizaciones y enviarlos por correo electrónico
4. Verificar y validar con su firma la entrega de productos a los clientes
5. Concertar con los proveedores y clientes jornada de capacitación en el uso de los productos
6. Colaborar en el uso y gasto de los productos del cliente e informarle por correo electrónico la necesidad de un nuevo pedido

### 4. REQUISITOS

#### ACADEMICOS

**FORMACION ACADÉMICA:** Bachiller Comercial ó Bachiller Académico, con estudios en ventas

#### EXPERIENCIA LABORAL

TIEMPO REQUERIDO. Mínimo 2 años de experiencia en empresas comerciales

**AREAS:** COMERCIAL

**CARGO:** VENDEDOR

#### COMPETENCIAS

ORGANIZACIONALES	ESPECIFICAS
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	HABILIDAD NUMÉRICA
CUMPLIMIENTO DE EMETAS	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
RELACIONES INTERPERSONALES	COLABORACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	ORGANIZACIÓN
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	DISCIPLINA

#### OTROS CONOCIMIENTOS

TIPO	NIVEL	PORQUE
OFFICE	<b>ALTO</b>	SE REQUIERE PARA EL TRABAJO DIARIO
MARKETING Y MERCADEO	<b>ALTO</b>	SE REQUIERE PARA EL TRABAJO DIARIO

### 5. PERFIL

#### RESPONSABILIDADES

PERSONAS	0
DOCUMENTOS	✓
MAQUINARIA Y EQUIPO	✓
INFORMACIÓN	✓
RELACIONES	✓

### 6. CONDICIONES DE TRABAJO

<b>DENTRO DE LA EMPRESA</b>	El 20% de las labores se desarrollan dentro de la oficina
<b>FUERA DE LA EMPRESA</b>	El 80% de las labores se desarrollan fuera de la oficina

### HISTORIA DE ACTUALIZACIONES

<b>ELABORACIÓN</b>	SEPTIEMBRE DE 2014	
ELABORÓ ELVIA JEANNETTE DAZA OSPINA	REVISÓ	APROBÓ GERENTE

## ANEXO 3. EVALUACIÓN FINANCIERA

## INFORMACIÓN DEL ENTORNO

VARIABLES MACROECONÓMICAS DEL PROYECTO						
PERIODO	1	2	3	4	5	FUENTE
AÑOS	2016	2017	2018	2019	2020	
INFLACION	3,48%	3,33%	3,20%	3,25%	3,25%	<a href="https://www.grupohelm.com/sites/default/files/Resumen%20proyecciones_may14.pdf">https://www.grupohelm.com/sites/default/files/Resumen%20proyecciones_may14.pdf</a>
TASA DE CREDITO	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	Bancolombia
IMPUESTO DE RENTA	25%	25%	25%	25%	25%	<a href="http://www.portafolio.co/economia/impuestos-2015-colombia">http://www.portafolio.co/economia/impuestos-2015-colombia</a>
IMPUESTO CREE	9%	9%	9%	9%	9%	Decreto 1828 del 27-08-2013
ICA	1,34%	1,34%	1,34%	1,34%	1,34%	<a href="http://www.shd.gov.co/industriaycomercio">www.shd.gov.co/industriaycomercio</a>
TASA IMPOSITIVA	35,34%	35,34%	35,34%	35,34%	35,34%	
TASA DE RENTABILIDAD DEL SECTOR	6,9%	7,1%	7,2%	7,3%	7,4%	<a href="http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html">http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html</a>

Elaboración propia

### 2. DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

#### 2.1 DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES

PERIODO	VALOR ACTIVO	%DEP. ANUAL	%DEP. ACUMULADA	DEP. ANUAL	DEP. ACUMULADA
0	12.000				
2016	12.000	20%	20%	2.400	2.400
2017	12.000	20%	40%	2.400	4.800
2018	12.000	20%	60%	2.400	7.200
2019	12.000	20%	80%	2.400	9.600
2020	12.000	20%	100%	2.400	12.000

DETALLE MUEBLES Y ENSERES	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Sede Administrativa	\$ 2.500,00
Sede Comercial	\$ 2.500,00
Equipo de Computo	\$ 4.500,00
Otros	\$ 2.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.000,00</b>

#### 2.2 DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS

PERIODO	VALOR ACTIVO	%DEP. ANUAL	%DEP. ACUMULADA	DEP. ANUAL	DEP. ACUMULADA
0	25.000				
2016	25.000	20%	20%	5.000	5.000
2017	25.000	20%	40%	5.000	10.000
2018	25.000	20%	60%	5.000	15.000
2019	25.000	20%	80%	5.000	20.000
2020	25.000	20%	100%	5.000	25.000

DETALLE VEHÍCULOS	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Camioneta	\$ 25.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25.000,00</b>

<b>GASTOS DIFERIDOS (expresado en miles de pesos)</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Gastos de Puesta en marcha</b>		898
Estudio de mercado	898	
<b>Estrategias de mercadeo</b>		3710
Inscripción a ruedas de negocios	1200	
Diseño, creación y mantenimiento pá	1300	
Suscripción directorios especializado	700	
Impresión de tarjetas de presentación	100	
Impresión de sticker en vinilo	150	
Celular exclusivo para la empresa	260	
Software (instalación y mantenimiento)	5300	5300
<b>Gastos Legales y de Constitución</b>		1642
Elaboración minuta constitución	250	
Matrícula mercantil	1042	
Transporte constitución y formalizaci	250	
Facturación	100	
<b>Otros</b>		
Sellos		50
Implementos de seguridad industrial		1800
Papelería y útiles de escritorio		400
Seguridad locativa		1200
	<b>TOTAL</b>	<b>15000</b>

<b>2.3 AMORTIZACIÓN DIFERIDOS</b>		VALOR DEL ACTIVO	15.000	AÑOS	5
PERIODO	VALOR ACTIVO	% AMORTIZACION ANUAL	% AMORTIZACION ACUMULADA	AMORTIZACION ANUAL	AMORTIZACION ACUMULADA
0	15.000				
2016	15.000	20%	20%	3.000	3.000
2017	15.000	20%	40%	3.000	6.000
2018	15.000	20%	60%	3.000	9.000
2019	15.000	20%	80%	3.000	12.000
2020	15.000	20%	100%	3.000	15.000

### 3. FUENTES DE FINANCIACIÓN

VR. PRÉSTAMO	\$ 30.000
No. PERIODOS	5
TASA INTERÉS.	18,00%
CUOTA	\$ 9.593

3.1 AMORTIZACIÓN OBLIGACIONES FINANCIERAS (Expresado en miles de pesos COP)				
PERIODO	CRÉDITO	AMORTIZACIÓN	INTERESES	CUOTA
0	30.000			
1	25.807	4.193	5.400	9.593
2	20.859	4.948	4.645	9.593
3	15.020	5.839	3.755	9.593
4	8.130	6.890	2.704	9.593
5	0,0	8.130	1.463	9.593

### 4. PROYECCIÓN DE VENTAS

#### 4.1 PRECIO DE VENTA

#### ANÁLISIS DE PRECIOS EMPRESA PROPUESTA Vs. PRECIOS DE LA COMPETENCIA EXPRESADO EN MILES DE PESOS COLOMBIANOS -COP

PRODUCTO (Galón)	EMPRESA PROPUESTA	QUIMIASEO SAS	PRODUCTOS DE ASEO LEYCAR	DISTRIBUIDORA DE ASEO CONSUELO	DISTRIBUIDORA DE ASEO LA CAMPANA
Cera polimérica	\$ 25,63	\$30,70	\$28,60	\$32,60	\$25,30
Removedor de ceras	\$ 15,05	\$17,00	\$19,20	\$16,40	\$15,30
Sellante para pisos	\$ 38,52	\$42,00	\$40,20	\$39,20	\$37,00
Jabón líquido multiusos	\$ 12,24	\$15,40	\$13,20	\$14,10	\$11,90
Jabón líquido manos	\$ 10,35	\$12,20	\$11,90	\$12,00	\$11,20

#### 4.1 PRECIO DE VENTA EN MILES COP\$

PRODUCTO (Galón)	PRECIO COMPRA	INCREMENTO (%)	2016	2017	2018	2019	2020
Cera polimérica	\$11,00	1,33	\$ 25,63	\$ 26,48	\$ 27,33	\$ 28,22	\$ 29,14
Removedor de ceras	\$7,00	1,15	\$ 15,05	\$ 15,55	\$ 16,05	\$ 18,94	\$ 19,55
Sellante para pisos	\$12,00	2,21	\$ 38,52	\$ 39,80	\$ 41,08	\$ 51,35	\$ 53,01
Jabón líquido multiusos	\$4,80	1,55	\$ 12,24	\$ 12,65	\$ 13,05	\$ 14,23	\$ 14,69
Jabón líquido manos	\$4,50	1,30	\$ 10,35	\$ 10,69	\$ 11,04	\$ 11,18	\$ 11,55

Elaboración propia

## 4.2 PROYECCIÓN DE VENTAS

### PROYECCION VENTAS PERIODO 1 - AÑO 2016

VENTAS EN UNIDADES													
PERIODO 1 - AÑO 2016													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cera polimérica	0	20	50	70	95	153	222	105	150	180	190	300	1535
Removedor de ceras	0	11	40	83	103	147	165	130	152	172	225	285	1513
Sellante para pisos	0	11	40	82	104	147	165	130	152	172	224	285	1512
Jabón líquido multiusos	0	20	43	94	153	254	309	220	241	260	341	420	2355
Jabón líquido para manos	0	18	45	118	163	330	365	214	255	292	328	457	2585
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>218</b>	<b>447</b>	<b>618</b>	<b>1031</b>	<b>1226</b>	<b>799</b>	<b>950</b>	<b>1076</b>	<b>1308</b>	<b>1747</b>	<b>9500</b>

VENTAS EN COP MILES													
PERIODO 1 - AÑO 2016													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cera polimérica	\$0,00	\$512,60	\$1.281,50	\$1.794,10	\$2.434,85	\$3.921,39	\$5.689,86	\$2.691,15	\$3.844,50	\$4.613,40	\$4.869,70	\$7.689,00	\$39.342,05
Removedor de ceras	\$0,00	\$165,55	\$602,00	\$1.249,15	\$1.550,15	\$2.212,35	\$2.483,25	\$1.956,50	\$2.287,60	\$2.588,60	\$3.386,25	\$4.289,25	\$22.770,65
Sellante para pisos	\$0,00	\$423,72	\$1.540,80	\$3.158,64	\$4.006,08	\$5.662,44	\$6.355,80	\$5.007,60	\$5.855,04	\$6.625,44	\$8.628,48	\$10.978,20	\$58.242,24
Jabón líquido multiusos	\$0,00	\$244,80	\$526,32	\$1.150,56	\$1.872,72	\$3.108,96	\$3.782,16	\$2.692,80	\$2.949,84	\$3.182,40	\$4.173,84	\$5.140,80	\$28.825,20
Jabón líquido para manos	\$0,00	\$186,30	\$465,75	\$1.221,30	\$1.687,05	\$3.415,50	\$3.777,75	\$2.214,90	\$2.639,25	\$3.022,20	\$3.394,80	\$4.729,95	\$26.754,75
<b>TOTALES</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$1.532,97</b>	<b>\$4.416,37</b>	<b>\$8.573,75</b>	<b>\$11.550,85</b>	<b>\$18.320,64</b>	<b>\$22.088,82</b>	<b>\$14.562,95</b>	<b>\$17.576,23</b>	<b>\$20.032,04</b>	<b>\$24.453,07</b>	<b>\$32.827,20</b>	<b>\$175.934,89</b>

COMPRAS EN UNIDADES													
PERIODO 1 - AÑO 2016													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cera polimérica	0	20	50	70	95	153	222	105	150	180	190	300	1535
Removedor de ceras	0	11	40	83	103	147	165	130	152	172	225	285	1513
Sellante para pisos	0	11	40	82	104	147	165	130	152	172	224	285	1512
Jabón líquido multiusos	0	20	43	94	153	254	309	220	241	260	341	420	2355
Jabón líquido para manos	0	18	45	118	163	330	365	214	255	292	328	457	2585
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>218</b>	<b>447</b>	<b>618</b>	<b>1031</b>	<b>1226</b>	<b>799</b>	<b>950</b>	<b>1076</b>	<b>1308</b>	<b>1747</b>	<b>9500</b>

COMPRAS EN COP MILES													
PERIODO 1 - AÑO 2016													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cera polimérica	\$0,00	\$220,00	\$550,00	\$770,00	\$1.045,00	\$1.683,00	\$2.442,00	\$1.155,00	\$1.650,00	\$1.980,00	\$2.090,00	\$3.300,00	\$16.885,00
Removedor de ceras	\$0,00	\$77,00	\$280,00	\$581,00	\$721,00	\$1.029,00	\$1.155,00	\$910,00	\$1.064,00	\$1.204,00	\$1.575,00	\$1.995,00	\$10.591,00
Sellante para pisos	\$0,00	\$132,00	\$480,00	\$984,00	\$1.248,00	\$1.764,00	\$1.980,00	\$1.560,00	\$1.824,00	\$2.064,00	\$2.688,00	\$3.420,00	\$18.144,00
Jabón líquido multiusos	\$0,00	\$96,00	\$206,40	\$451,20	\$734,40	\$1.219,20	\$1.483,20	\$1.056,00	\$1.156,80	\$1.248,00	\$1.636,80	\$2.016,00	\$11.304,00
Jabón líquido para manos	\$0,00	\$81,00	\$202,50	\$531,00	\$733,50	\$1.485,00	\$1.642,50	\$963,00	\$1.147,50	\$1.314,00	\$1.476,00	\$2.056,50	\$11.632,50
<b>TOTALES</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$606,00</b>	<b>\$1.718,90</b>	<b>\$3.317,20</b>	<b>\$4.481,90</b>	<b>\$7.180,20</b>	<b>\$8.702,70</b>	<b>\$5.644,00</b>	<b>\$6.842,30</b>	<b>\$7.810,00</b>	<b>\$9.465,80</b>	<b>\$12.787,50</b>	<b>\$68.556,50</b>

### 4.3 PROYECCION VENTAS AÑOS 2016 A 2020

PRODUCTO	CANTIDAD	% VENTAS	PRECIO VENTA	VENTA TOTAL A*C	PRECIO PROMEDIO PONDERADO
	A	B	C	D	
Cera polimérica	1535	16,16%	\$25,63	39.342	-
Removedor de ceras	1513	15,93%	\$15,05	22.771	-
Sellante para pisos	1512	15,92%	\$38,52	58.242	-
Jabón líquido multiusos	2355	24,79%	\$12,24	28.825	-
Jabón líquido para manos	2585	27,21%	\$10,35	26.755	-
	9500	100,00%		175.935	<b>18,50</b>

ROTACIÓN DE CARTERA	30	DÍAS
---------------------	----	------

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
INFLACIÓN	3,48%	3,33%	3,20%	3,25%	3,25%
PROYECCIÓN DE PRECIOS PONDERADOS	\$18,50	\$19,00	\$19,61	\$20,25	\$20,90

Crecimiento Anual Proyectado (Sector 10%)	4%
--	----

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	4%	4%	4%	4%	4%
PROYECCION DE UNIDADES PONDERADAS	9500	9880	10275	10686	11114

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	\$175.750	\$187.720	\$201.476,12	\$216.345	\$232.311

PERIODO	VENTAS	CUENTAS POR COBRAR	RECAUDO POR VENTAS
2016	\$175.750	\$14.646	\$161.104
2017	\$187.720	\$15.643	\$186.723
2018	\$201.476	\$16.790	\$200.330
2019	\$216.345	\$18.029	\$215.106
2020	\$232.311	\$19.359	\$230.981

## 5. PROYECCIÓN COSTOS Y GASTOS VARIABLES

### COSTO UNITARIO DE COMPRA

REFERENCIA	Galón	CANTIDAD ANUAL	%PARTICIPACIÓN PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL	COSTO PROMEDIO PONDERADO
Cera polimérica	1	1535	16,40%	11,00	16.885	
Removedor de ceras	1	1513	15,40%	7,00	10.591	
Sellante para pisos	1	1512	15,53%	12,00	18.144	
Jabón líquido multiusos	1	2355	25,27%	4,80	11.304	
Jabón líquido para manos	1	2585	27,40%	4,50	11.633	
		9500	100,00%		\$68.557	\$7,2

### COSTO VARIABLE UNITARIO DE COMPRA

DETALLE COSTOS VARIABLES UNITARIOS	
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$7,2
COMISIONES	\$0,56
<b>TOTAL</b>	<b>\$7,77</b>

AÑOS	2016	2017	2018	2019	2020
INFLACIÓN	3,5%	3,33%	3,20%	3,25%	3,25%
PROYECCIÓN DE COSTO VARIABLE UNITARIO	\$7,77	\$8,03	\$8,29	\$8,56	\$8,83

AÑOS	2016	2017	2018	2019	2020
PROYECCION DE UNIDADES	9500	9880	10275,2	10686	11114

COSTO DE VENTAS TOTAL	\$73.829	\$79.339	\$85.153	\$91.437	\$98.185
-----------------------	----------	----------	----------	----------	----------

### POLITICA DE INVENTARIOS

60

### PROYECCIÓN COSTO DE VENTAS

AÑO	TOTAL COSTO DE VENTAS	INVENTARIOS	INVENTARIOS PAGADOS	COSTO UNITARIO
2016	\$73.829	\$12.305	\$12.305	\$7,8
2017	\$79.339	\$13.223	\$918	\$8,0
2018	\$85.153	\$14.192	\$969	\$8,3
2019	\$91.437	\$15.240	\$1.047	\$8,6
2020	\$98.185	\$16.364	\$1.125	\$8,8

## 6. PRIMAS DE SEGUROS

PERIODO	VALOR VEHÍCULOS	PRIMA VEHÍCULOS	MUEBLES Y ENSERES	PRIMA MUEBLES Y ENSERES	PRIMA DE SEGUROS
2016	\$25.000	\$1.250	\$12.000	\$120	\$1.370,0
2017	\$25.000	\$1.250	\$12.000	\$120	\$1.415,6
2018	\$25.000	\$1.250	\$12.000	\$120	\$1.413,8
2019	\$25.000	\$1.250	\$12.000	\$120	\$1.414,5
2020	\$25.000	\$1.250	\$12.000	\$120	\$1.414,5
<b>TIPO PRIMA</b>		<b>%</b>			
PRIMA DE SEGURO VEHÍCULOS		<b>5,00%</b>			
PRIMA DE SEGURO MUEB. Y ENSERES		<b>1,00%</b>			

## 7. PROYECCIÓN COSTOS Y GASTOS FIJOS

7.1 DETALLE GASTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS	
DESCRIPCIÓN	TOTAL ANUAL
Arrendamiento	6.000
Servicios Públicos	1.800
Telefonía celular	300
Combustible	2.040
Dotación (3 personas * 3)	690
Honorarios	18.240
Nomina Administración	17.240
Carga prestacional	18.275
<b>TOTAL</b>	<b>64.585</b>

COMISION VENTAS	0,03
-----------------	------

7.2 DETALLE GASTOS DE VENTAS	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Comisiones	5.273
Dotación ( 1 persona * 3)	600
Nómina de Ventas	8.620
Carga prestacional	4.569
<b>TOTAL</b>	<b>19.061</b>

### 7.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS FIJO

PERIODO	INFLACIÓN	TOTAL GASTOS ADMN Y VENTAS	PRIMA SEGUROS	GASTOS TOTALES
2016	3,48%	83.647	\$1.370	\$85.017
2017	3,33%	86.432	\$1.416	\$87.848
2018	3,20%	89.198	\$1.414	\$90.612
2019	3,25%	92.097	\$1.415	\$93.511
2020	3,25%	95.090	\$1.415	\$96.504

## 8. ESTADOS FINANCIEROS

### 8.1. Balance General

#### COMERCIALIZADORA LAGESA SAS BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS

(Expresado en miles de pesos colombianos)

CUENTA	0	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
<b>ACTIVOS</b>						
Caja y Bancos		19.640	11.006	1.057	16.490	35.598
Inventarios		12.305	13.223	14.192	15.240	16.364
Cuentas por cobrar		14.646	15.643	16.790	18.029	19.359
<b>Total Activo Corriente</b>		<b>7.311</b>	<b>17.861</b>	<b>32.039</b>	<b>49.758</b>	<b>71.322</b>
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>						
Vehículos	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Muebles y enseres	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Depreciación acumulada		7.400	14.800	22.200	29.600	37.000
<b>Total Activos Fijos Netos</b>	<b>37.000</b>	<b>29.600</b>	<b>22.200</b>	<b>14.800</b>	<b>7.400</b>	<b>0</b>
Otros activos						
Activos diferidos	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Amortización activo diferido		3.000	6.000	9.000	12.000	15.000
<b>Total otros activos</b>	<b>15.000</b>	<b>12.000</b>	<b>9.000</b>	<b>6.000</b>	<b>3.000</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>52.000</b>	<b>48.911</b>	<b>49.061</b>	<b>52.839</b>	<b>60.158</b>	<b>71.322</b>
<b>PASIVOS</b>						
Obligaciones Financieras	30.000	25.807	20.859	15.020	8.130	0
Impuestos por pagar		390	1.939	4.084	6.465	9.103
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>30.000</b>	<b>26.197</b>	<b>22.798</b>	<b>19.104</b>	<b>14.595</b>	<b>9.103</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital pagado	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Reservas		0	179	887	1.868	2.957
Resultado del ejercicio		714	3.549	7.473	11.828	16.655
Resultados de ejercicios anteriores		0	536	3.376	9.867	20.607
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>22.000</b>	<b>22.714</b>	<b>26.263</b>	<b>33.735</b>	<b>45.564</b>	<b>62.219</b>
<b>TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO</b>	<b>52.000</b>	<b>48.911</b>	<b>49.061</b>	<b>52.839</b>	<b>60.158</b>	<b>71.322</b>

0,0      0,0      0,0      0,0      0,0      0,0

## 8.2. Estado de Resultados

**COMERCIALIZADORA LAGESA**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**PROYECTADO A 5 AÑOS**  
(Expresado en COP miles)

<b>CUENTA</b>	<b>0</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>	<b>2.020</b>
<b>Ventas</b>		175.750	187.720	201.476	216.345	232.311
Costo de Ventas		73.829	79.339	85.153	91.437	98.185
<b>Utilidad Bruta</b>		101.921	108.381	116.323	124.908	134.126
Gastos Generales		85.017	87.848	90.612	93.511	96.504
<b>EBITDA</b>		16.904	20.533	25.711	31.396	37.622
Depreciación		7.400	7.400	7.400	7.400	7.400
Amortizaciones		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
<b>Utilidad Operacional</b>		6.504	10.133	15.311	20.996	27.222
Gastos financieros		5.400	4.645	3.755	2.704	1.463
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		1.104	5.488	11.557	18.293	25.758
Provisión para impuestos		390	1.939	4.084	6.465	9.103
<b>Utilidad Neta</b>		714	3.549	7.473	11.828	16.655
Tasa impositiva	35,3%	35,3%	35,3%	35,3%	35,3%	0,0%

8.3 FLUJO DE CAJA

**FLUJO DE CAJA**  
**COMERCIALIZADORA LAGESA SAS**  
**A 5 AÑOS**  
**EXPRESADO EN MILES DE PESOS**

DESCRIPCIÓN	0	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
<b>1. ENTRADAS</b>						
A. Ordinarias						
Ingresos ordinarios		161.104	186.723	200.330	215.106	230.981
<b>Total Ingreso Ordinario</b>		161.104	186.723	200.330	215.106	230.981
B. Extraordinarias						
Capital pagado	22.000					
Obligaciones financieras	30.000					
<b>Total Ingreso Extraordinario</b>	52.000					
<b>Total Entradas</b>	52.000	161.104	186.723	200.330	215.106	230.981
<b>2. SALIDAS</b>						
A. Ordinarias						
Costo ventas		73.829	79.339	85.153	91.437	98.185
Costos y Gastos Generales		85.017	87.848	90.612	93.511	96.504
Inventarios		12.305	918	969	1.047	1.125
Impuestos			390	1.939	4.084	6.465
<b>Total Salidas Ordinarias</b>	0	171.150	168.495	178.673	190.080	202.279
B. Extraordinarias						
Vehículo	25.000					
Muebles y enseres	12.000					
Activos diferidos	15.000					
Interés Obligaciones Financieras		5.400	4.645	3.755	2.704	1.463
Amortización Obligaciones Financieras		4.193	4.948	5.839	6.890	8.130
<b>Total Salidas Extraordinarias</b>	52.000	9.593	9.593	9.593	9.593	9.593
<b>Total Salidas</b>	52.000	180.744	178.089	188.267	199.674	211.873
<b>Flujo de Caja Anual</b>	0	19.640	8.634	12.063	15.432	19.108
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	0	19.640	11.006	1.057	16.490	35.598

## 9. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS

### 9.1 FLUJO DE CAJA

Periodo	Flujo de caja
0	22.000
2.016	19.640
2.017	8.634
2.018	12.063
2.019	15.432
2.020	19.108

TÍO K	5%	
VPN	\$5.362,50	PROYECTO VIABLE
TIR	8,930%	SE ACEPTA

### 9.5 COSTO DE CAPITAL (EXPRESADO EN MILES DE PESOS)

Fuentes de Financiación	Monto	Wi	Ci	Wi x Ci
Aporte de socios	22.000	42,31%	5%	2,07%
Obligaciones financieras	30.000	57,69%	12%	6,75%
TOTALES	52.000	100,00%		8,82%

### 9.6 INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$3.118	\$12.913	\$26.201	\$42.868	\$63.192
RAZÓN CORRIENTE	1,74	3,61	5,49	7,22	8,77
PRUEBA ÁCIDA	-1,19	0,94	3,06	5,01	6,76
ROTACIÓN DE ACTIVOS	3,59	3,83	3,81	3,60	3,26
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
ROTACIÓN DE CARTERA	30	30	30	30	30
ENDEUDAMIENTO TOTAL	53,56%	46,47%	36,15%	24,26%	12,76%
MARGEN DE UTILIDAD	0,41%	1,89%	3,71%	5,47%	7,17%
ROA (Rentabilidad del Activo)	1,46%	7,24%	14,67%	20,94%	25,33%
ROE (Rentabilidad del Patrimonio)	3,14%	14,49%	24,91%	29,83%	30,91%
Margen EBITDA	4,22%	17,28%	29,06%	37,67%	44,27%