

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA PARA LA  
CREACION DE UN ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO EN SAN JOSE DEL  
GUAVIARE DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA CARJAN EN EL AÑO  
2016

GLADYS JANETH BAQUERO GUTIERREZ  
JENNY CAROLA CRUZ QUICENO

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ESCUELA DE ECONOMÍA Y  
FINANZAS  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
Villavicencio, Colombia  
2016

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA PARA LA  
CREACION DE UN ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO EN SAN JOSE DEL  
GUAVIARE DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA CARJAN EN EL AÑO  
2016

GLADYS JANETH BAQUERO GUTIERREZ  
JENNY CAROLA CRUZ QUICENO

Trabajo de grado Para optar el título de  
ESPECIALISTA EN FINANZAS

Trabajo de grado dirigido por  
MARCOS EDILSON HERNÁNDEZ

Línea de profundización  
PROYECTOS

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ESCUELA DE ECONOMÍA Y  
FINANZAS  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
Villavicencio, Colombia  
2016

AUTORIDADES ACADEMICAS

JAIRO IVAN FRIAS CARREÑO  
Rector

DORIS CONSUELO PULIDO  
Vicerrector Académico

JOSE MILTON PUERTO GAITAN  
Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE  
Decano Facultad de Ciencias Económicas

CARLOS LEONARDO RIOS VIASUS  
Decano Facultad de Ciencias Económicas

JAVIER DIAZ CASTRO  
Director del Centro de Investigaciones FCE

MARCOS EDILSON HERNANDEZ  
Director Especialización en Finanzas

NOTA DE ACEPTACION

---

---

---

PRESIDENTE DEL JURADO

---

JURADO

---

JURADO

---

Villavicencio, 27 de febrero de 2016

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo no podría haberse realizado sin los conocimientos adquiridos en la presente especialización, aportándonos todos los módulos las nociones necesarias para llevar a cabo este estudio.

La realización del presente trabajo estuvo bajo la supervisión del docente Hernán Morales López y el director de la especialización Marcos Edilson Hernández, quienes contribuyeron al estudio de factibilidad económica y financiera para la creación de un establecimiento de comercio en San José del Guaviare de la empresa comercializadora Carjan. En el año 2016, agradeciendo por la dedicación, la paciencia y el tiempo que tuvieron para que esta investigación terminara de manera exitosa.

Igualmente agradecemos a la empresa Carjan, y al gerente el señor José Ignacio Baquero Gutiérrez, quien nos dio su apoyo y confianza para desarrollar este proyecto.

A nuestros familiares y amigos que supieron respetar durante este tiempo nuestras horas de aislamiento, para poder culminar esta especialización.

A Dios por brindarnos la oportunidad de vivir, por permitirnos desarrollar nuestros proyectos cada día y guiarnos por el camino que ha trazado para nosotros.

## TABLA DE CONTENIDO

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| 1.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....                    | 10          |
| 1.1.ANTECEDENTES.....                              | 10          |
| 1.2.DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....                 | 10          |
| 2.JUSTIFICACIÓN.....                               | 13          |
| 3.OBJETIVOS.....                                   | 15          |
| 3.1.OBJETIVO GENERAL .....                         | 15          |
| 3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                     | 15          |
| 4.MARCO REFERENCIAL .....                          | 16          |
| 4.1.MARCO TEÓRICO .....                            | 16          |
| 4.2.MARCO HISTÓRICO.....                           | 19          |
| 4.2.1.Estructura General .....                     | 20          |
| 4.2.1.1.Misión .....                               | 20          |
| 4.2.1.2.VISIÓN .....                               | 20          |
| 4.2.1.3.Organigrama de CARJAN .....                | 20          |
| 4.3.MARCO CONCEPTUAL .....                         | 22          |
| 4.4.MARCO LEGAL.....                               | 22          |
| 5.DISEÑO METODOLÓGICO .....                        | 27          |
| 6.DESARROLLO .....                                 | 28          |
| 6.1.ANÁLISIS DEL MERCADO.....                      | 28          |
| 6.1.1.Vías de comunicación .....                   | 31          |
| 6.1.2.Análisis de la Demanda.....                  | 32          |
| 6.1.3.Análisis de la Oferta .....                  | 32          |
| 7.ANÁLISIS FODA.....                               | 33          |
| 8.ESTUDIO TÉCNICO.....                             | 34          |
| 8.1.MACRO LOCALIZACIÓN .....                       | 34          |
| 8.2.MICRO LOCALIZACIÓN (FOTOGRAFÍA SATELITAL)..... | 35          |
| 8.3.INGENIERÍA DEL PROYECTO .....                  | 36          |
| 8.4.INFRAESTRUCTURA FÍSICA .....                   | 36          |
| 9.ESTUDIO FINANCIERO .....                         | 38          |

|  |    |
|--|----|
| 9.1.INGRESOS PROYECTADOS.....  | 38 |
| 9.2.RESUMEN DE COSTOS PROYECTADOS AÑO 2016.....                              | 39 |
| 9.3.COSTOS DE VENTAS.....  | 40 |
| 9.4.GASTOS DE PERSONAL.....  | 41 |
| 9.5.OTROS GASTOS DE LA OPERACIÓN .....                                       | 42 |
| 10.ESTADOS DE RESULTADOS 2016.....   | 43 |
| 11.ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS .....                            | 45 |
| 12.ANALISIS COMPARATIVO DE ALTERNATIVAS DE PREINVERSION PARA<br>CARJAN ..... | 50 |
| 12.1.CUADRO COMPARATIVO ALTERNATIVAS .....                                   | 53 |
| CONCLUSIONES .....   | 54 |
| RECOMENDACIONES.....   | 56 |
| WEBGRAFÍA .....  | 57 |

## LISTAS DE TABLAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Tabla 1. Maestra de clientes actual .....                                      | 11          |
| Tabla 2. Censo grupo Familia 2011 .....  | 14          |
| Tabla 3. Empleo y Desarrollo Económico del PDM-San José del Guaviare .....     | 26          |
| Tabla 4. Listado de Marcas .....   | 28          |
| Tabla 5. Principales marcas de venta en la zona de San José del Guaviare ..... | 29          |
| Tabla 6. Ingresos Proyectados en San José y alrededores .....                  | 38          |
| Tabla 7. Costos de Inversión Proyectados .....                                 | 39          |
| Tabla 8. Amortización Crédito .....  | 40          |
| Tabla 9. Costo de Ventas Proyectado .....                                      | 40          |
| Tabla 10. Gastos de Personal .....   | 41          |
| Tabla 11. Otros gastos de la Operación .....                                   | 42          |

## LISTAS DE FIGURAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Grafica 1. Mapa de cobertura en la red comercial .....                | 19          |
| Grafica 2. Organigrama de CARJAN .....                                | 21          |
| Grafica 3. Marcas.....  | 29          |
| Grafica 4. Mapa Político del Guaviare .....                           | 30          |
| Grafica 5. Localización del Municipio de San José según el PBDT ..... | 34          |
| Grafica 6. Mapa Satelital Municipio de San José.....                  | 35          |
| Grafica 7. Tabla Artículo 241 E.T.....                                | 44          |

## **1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1. ANTECEDENTES**

La Comercializadora CARJAN, tiene una trayectoria alrededor de 13 años en el mercado de productos de consumo masivo en el Departamento del Meta y del Guaviare, a lo largo de este tiempo se ha logrado obtener la distribución directa de marcas reconocidas en el país como son Productos Familia, Colgate Palmolive, Alimentos Polar y JGB, entre otros.

La empresa cuenta con su sede principal en el municipio de Acacias, dentro de la infraestructura que ha logrado fortalecer cuenta con una bodega de Almacenamiento de 734Mts <sup>2</sup>, cuatro camionetas propias y dos por contrato de flete, una fuerza de ventas de 17 asesores y un supervisor, un área de logística organizada por 9 colaboradores, y un área administrativa liderada por 6 personas, con este equipo de trabajo se realiza la distribución de los productos en las rutas establecidas desde Villavicencio hasta San José del Guaviare.

La empresa ha presentado un gran crecimiento los últimos tres años, logrando incrementar no solo el volumen de venta sino además la cobertura de clientes que son de gran importancia para las grandes marcas que buscan impactar cada día en todas las líneas de distribución que los mantenga cerca al consumidor final con el propósito de fidelizar clientes y posicionar productos frente a la competencia, es así como ha logrado captar la atención de las mejores marcas del país.

### **1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa está interesada en ampliar la cobertura de clientes en la zona del Guaviare, apoyada en la distribución actual de grandes marcas, el trabajo que se realiza actualmente en esta zona es muy poco, solo se cuenta con un asesor comercial que no tiene una supervisión Directa, se cuenta con un rutero de 139 clientes distribuidos desde Puerto Rico hasta San José.

Tabla 1. Maestra de clientes actual

| Asesor                    | Ciudad                | Cantidad Total |
|---------------------------|-----------------------|----------------|
| ZONA SAN JOSE DEL GUAVIRE | PORORIO               | 2              |
|                           | PUERTO CONCORDIA      | 23             |
|                           | PUERTO RICO           | 29             |
|                           | RETORNO               | 5              |
|                           | SAN JOSE DEL GUAVIARE | 105            |
| TOTAL                     |                       | 173            |

Fuente: Elaboración propia

Los cuales son principalmente Supermercados y mini mercados, que trabajan con la empresa desde sus primeros años, y se han fidelizado a pesar de que en algunas líneas no se es el socio comercial más favorable, por cuanto el segmento de mercado de la empresa no es principalmente este tipo de negocios, sino el sector tendero, consumo local, pañaleras, restaurantes....

De ahí que se debe competir con otras empresas del sector que si son fuertes en ofertas y promociones dirigidas a estos negocios, adicional se tiene el tema de flujo de efectivo de la zona el cual es bajo puesto que el 60% de la venta que se realiza es crédito a 30 días, situación que es diferente con el sector de las tiendas pues la venta con ellos es prácticamente solo contado.

Es por esta razón que la empresa está buscando abrir un establecimiento de comercio en este departamento con el fin de agilizar la periodicidad de las entregas, y tener mayor soporte en fuerza de ventas que permita llegar a todos los tipos de negocios de la zona.

La principal marca que distribuye la empresa es Familia Sancela, con un aporte a la venta total de la comercializadora del 56%, en la zona ya hay un distribuidor directo que maneja esta marca en el mismo segmento de mercado que la empresa, pero se tiene conocimiento del mal servicio que se presta por incumplimiento en entrega de producto, aunque es un riesgo llegar a esta zona con la restricción de no poder ingresar a todos los negocios con la marca más representativa, se tiene claro que el catálogo de la empresa se ha fortalecido con nuevas y grandes marcas que pueden aportar bastante en la zona.

El propósito de ampliar la cobertura de mercado en esta zona está planeado para el año 2016, pensando en iniciar estudios y evaluaciones en el mes de febrero, el objetivo es definir la factibilidad económica y financiera estableciendo dos

hipótesis, la primera y la principal de establecer en este departamento una bodega de distribución, con equipo de logística necesario para realizar entregas a 24 y 48 horas, contando con una fuerza de ventas de dos asesores y un Aliado comercial.

### ) Formulación del Problema

Se plantea el siguiente interrogante de investigación:

¿Es factible económica y financieramente la creación de un establecimiento de comercio en San José del Guaviare de la empresa Comercializadora CARJAN en el año 2016?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Comercializadora CARJAN es una empresa dedicada al comercio al por mayor de productos de consumo masivo, cuyo foco principal en la cadena de distribución es el sector tendero, de aquí la necesidad de ampliar las rutas de distribución, pues como es bien conocido en el país más del 50% de las compras diarias que realizan los hogares se efectúa en las tiendas de barrio y los mini mercados.

Hasta el año anterior el mercado del consumo masivo venia reflejando un crecimiento importante en la economía del país, no obstante este índice se ha visto afectado desde el 2015 por las variaciones del precio del dólar que directamente llega a tocar los precios al consumidor, lo que ocasiona contracción en el mercado. Aun bajo las condiciones actuales se observa cada día la llegada de grandes marcas al país que buscan expandir y fortalecer su negocio en este mercado del consumo masivo, no solo en cadenas de distribución sino además en industria manufacturera.

Pero es tan alto el impacto del pequeño comerciante sobre las grandes cadenas de distribución, que estas últimas en el afán de ampliar su cobertura han venido adoptando formatos de tiendas o mini mercados exprés, sobre todo en los territorios donde no es fácil o viable ubicar grandes superficies.

La empresa CARJAN se ha beneficiado de estos cambios y ha sido foco de atención de las grandes empresas que la ven como un excelente socio comercial, puesto que su estructura de ventas está dirigida en el sector tendero, y cuenta con una cobertura importante de estos clientes.

Esta es una de las razones fundamentales por la cual la empresa está proyectando la creación de un establecimiento de comercio en el departamento del Guaviare, más exactamente en su capital San José Del Guaviare. En este momento ya se cuenta con presencia en esta ciudad a través de un asesor comercial, con un periodo de entrega quincenal, pero aun así esclaro que el trabajo por realizar es mucho mayor al que se viene desarrollando, esto debido a que se ha logrado impactar una maestra de 139 clientes, contando principalmente con mayoristas y supermercados, pero se tiene identificado que el mercado actual de oportunidad cuenta con cerca de 700 clientes, presentando esto un 80% de posible crecimiento.

De acuerdo al censo realizado por un Proveedor en el año 2011, solo en la ciudad de San José del Guaviare se contaban con 238 negocios.

Tabla 2. Censo grupo Familia 2011

| GRUPO DETALLISTA     | # NEGOCIOS |
|----------------------|------------|
| Tiendas              | 138        |
| Tiendas Ponderadas   | 27         |
| Droguerías           | 18         |
| Panaderías           | 6          |
| Supermercados        | 10         |
| Consumo local        | 15         |
| Misceláneas          | 12         |
| Tienda Consumo Local | 4          |
| Mini mercados        | 2          |
| Restaurantes         | 5          |
| Pañaleras            | 1          |
| Total Negocios       | 238        |

Fuente: Elaboración con base en el censo año 2011

Como se observa en el cuadro 1.1, se puede identificar que el 58% del mercado corresponde al sector tendero el cual tiene un impacto significativo dentro de la economía de esta ciudad, lo que confirma la necesidad de crear un establecimiento de comercio que tenga distribución directa y a tiempo de los productos comercializados por la empresa CARJAN , por eso el presente trabajo pretende realizar un estudio de la factibilidad económica y financiera, que se llevara a cabo mediante un estudio técnico y financiero, siendo una herramienta para tomar la decisión de crear dicho establecimiento en San José del Guaviare en el año 2016

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Estudiar la factibilidad económica y financiera para la creación de un establecimiento de comercio en San José del Guaviare de la empresa Comercializadora CARJAN en el año 2016.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar un estudio operativo, técnico y legal que permita definir la estructura organizacional y de control para la creación de un establecimiento de comercio en San José del Guaviare de la empresa Comercializadora CARJAN
- Efectuar el estudio económico y financiero para la creación de un establecimiento de comercio en San José del Guaviare de la empresa Comercializadora CARJAN
- Comparar los costos financieros de crear un establecimiento de comercio en San José del Guaviare y aumentar la periodicidad de la entrega desde la sede principal de Acacias.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1. MARCO TEÓRICO

Para entender algo más de este proyecto consideramos algunos temas de interés que apoyan a formar los argumentos para el estudio de factibilidad de la apertura de una nueva bodega para una empresa del sector de consumo masivo.

Para empezar a entender el consumo masivo son todos aquellos productos que tiene una alta demanda por toda la población para su consumo diario y para satisfacer sus necesidades esenciales y básicas.

Entorno al mercado de consumo masivo hay un gran grupo de sectores que participan de la productividad del mercado, por ser tan amplia la comercialización de estos productos muchas líneas necesitan crear canales de distribución que faciliten la labor y cumplan con la puesta del producto en todas las regiones y zonas del país.

Por ellos se detalla los diversos canales, que intervienen en la distribución de este tipo de productos.

Tipos de canales de distribución

Canal Directo o Canal 1 (del Productor o Fabricante a los Consumidores): Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.

Las actividades de venta directa (que incluyen ventas por teléfono, compras por correo y de catálogo, al igual que las formas de ventas electrónicas al detalle, como las compras en línea y las redes de televisión para la compra desde el hogar) son un buen ejemplo de este tipo de estructura de canal.

Canal Detallista o Canal 2 (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros). En estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos.

Canal Mayorista o Canal 3 (del Productor o Fabricante a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios: 1) los mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos) y 2) los detallistas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final).

Este canal se utiliza para distribuir productos como medicinas, ferretería y alimentos de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor ni a todos los detallistas. Canal Agente/Intermediario o Canal 4 (del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios, de éstos a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este canal contiene tres niveles de intermediarios: 1) El Agente Intermediario (que por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen), 2) los mayoristas y 3) los detallistas.

Este canal suele utilizarse en mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros. Por ejemplo, un agente de alimentos representa a compradores y a vendedores de comestibles. El intermediario actúa a nombre de muchos productores y negocia la venta que éstos fabrican con los mayoristas que se especializan en productos alimenticios. A su vez, éstos mayoristas venden a los comerciantes y tiendas donde se venden alimentos.

En este tipo de canal casi todas las funciones de marketing pueden pasarse a los intermediarios, reduciéndose así a un mínimo los requerimientos de capital del fabricante para propósitos de marketing.

El mercado del consumo masivo históricamente ha sido un sector prospero que venía presentando importantes crecimientos año a año, gracias a las innovaciones de las grandes marcas ahora es posible encontrar gran variedad de presentaciones de los artículos, lo que ha impulsado la impactacion de más categorías y productos en todos sectores del mercado.

También se ha visto favorecido con la llegada al país de grandes empresas que tienen años de experiencia en el sector, como lo son La Polar, y cencosud.

Las grandes cadenas de mercado que aportan un gran porcentaje de la venta total, han buscado implementar nuevos modelos de negocio que los haga más accequibles al cliente final sobre todo en zonas donde no es fácil ubicar una gran superficie.

De acuerdo a análisis de la revista Dinero, para el pasado 10 de junio de 2015 el mercado del consumo masivo ha tenido variaciones no muy favorables en el último periodo.

“ En los últimos años se dio un hecho singular: mientras la economía del país crecía por encima de 4% anual, las canastas de productos de consumo masivo analizadas por la consultora Nielsen –tocador, aseo del hogar, alimentos y bebidas– mostraron un proceso de desaceleración.

En 2010, el volumen aumentó 5,5% y el precio por encima de 7%, pero ya el año pasado las cifras en los mismos ítems registraron incrementos muchos menores, situándose apenas un poco por encima de 1%.

¿Qué explica que mientras la economía va bien el consumo masivo esté desacelerado? Según Óscar Cabrera, gerente de OVD Nielsen, la respuesta es que se está desviando el consumo. Por ejemplo, frente a 2013, el año pasado los créditos crecieron por encima de 11%; las ventas de tiquetes aéreos, 13%; los electrodomésticos, 14% –explicado por el Mundial–, y el ahorro 13%. “La gente está pagando lo que consumió en los años anteriores y cuando hay mayor crecimiento de la clase media esto es normal. Sin embargo, para el consumo masivo pesa mucho”, agrega Cabrera.

En medio de este panorama se dan tres situaciones que los empresarios tendrán que enfrentar en el futuro inmediato: la desaceleración de la economía –cuyo crecimiento se sitúa, según varios analistas, cerca de 3,5%, pero algunos piensan que estará en 2%–, el aumento en el precio del dólar que ha crecido 31% en los últimos 6 meses y llevará a que los productos importados empiecen a subir de precio empujando la inflación, y el limitado impacto que están teniendo las innovaciones en el desarrollo del consumo masivo. Este es el panorama, según un análisis de Nielsen.”

En la actualidad este mercado sufre grandes afectaciones por el constante crecimiento en el precio del dólar que ha forzado a las empresas productoras a subir precios, y esto genera que la población busque artículos sustitutos más económicos que favorezcan el bolsillo de los miles de colombianos que dependen de un salario mínimo.

Adicional a este problema, las empresas tienen que luchar con la gran cantidad de producto de contrabando que llega sobre todo a municipios alejados donde hay poco o nada de control de las entidades de control fiscal, factor que afecta fuertemente por que estos artículos llegan al canal detallista a un costo mucho más bajo, lo que le favorece la rentabilidad de su negocio.

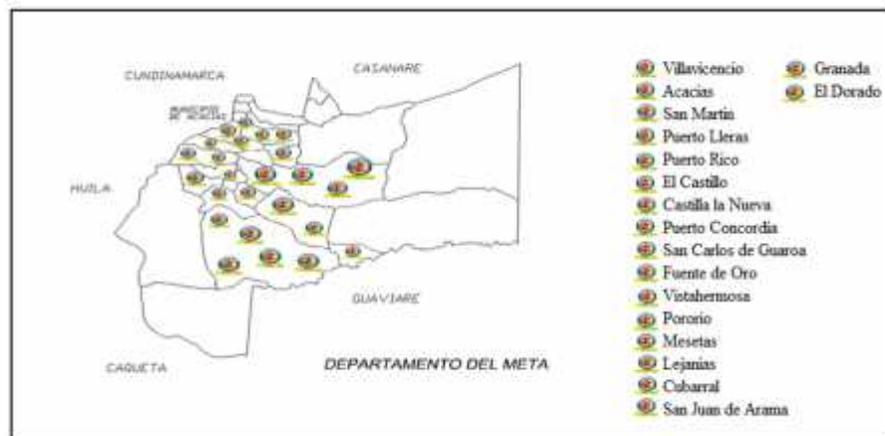
Y si a esto se suma el factor de seguridad, que en los últimos días se ha visto disparado por los constantes ataques de grupos al margen de la ley, contra bienes públicos y privados, es bien complicado buscar formar nuevas empresas, por esta razón las que ya tienen un camino formado deben buscar cada día llegar a más zonas y posicionar su marca anticipándose al trabajo de nuevos competidores.

## 4.2. MARCO HISTÓRICO

Comercializadora Carjan, nace en el año de 1998 inicialmente con ventas al por menor. En el 2002 inicio la comercialización de productos al por mayor, su primer aliado comercial fue “Industria Jabonera La Jirafa”, para mediados del 2005 cuenta con vehículos propios y fuerza de ventas en más de tres municipios reafirmando su cometido “Llegar al canal TAT con el producto y el precio adecuado” promesa que hasta hoy se defiende con especial cuidado y con gran trabajo. Para el 2007 se fortalece la comercializadora adquiriendo planta propia, a su vez amplía su portafolio incluyendo socios comerciales adecuados con el fin de afianzar la participación en el mercado. Para el 2009 alcanza el 50% de cubrimiento para el departamento del Meta y a su vez incursiona a la conquista del departamento del Guaviare.

En la actualidad cuenta con 11 socios comerciales que trabajan de la mano con tecnología de punta y un excelente programa de facturación (con dispositivos móviles que manejan Georreferenciación y trabajo en línea) garantizando el cubrimiento con el cual se han comprometido desde el inicio, apoyados con los avances tecnológicos adecuados.

Grafica 1. Mapa de cobertura en la red comercial



Fuente. Mapa CARJAN

## **4.2.1. Estructura General**

### **4.2.1.1. Misión**

Ser el mejor socio comercial para nuestros clientes, generando propuestas de valor, a través de la comercialización de productos necesarios en el hogar y en las empresas, en busca constante de la satisfacción de nuestros aliados.

### **4.2.1.2. Visión**

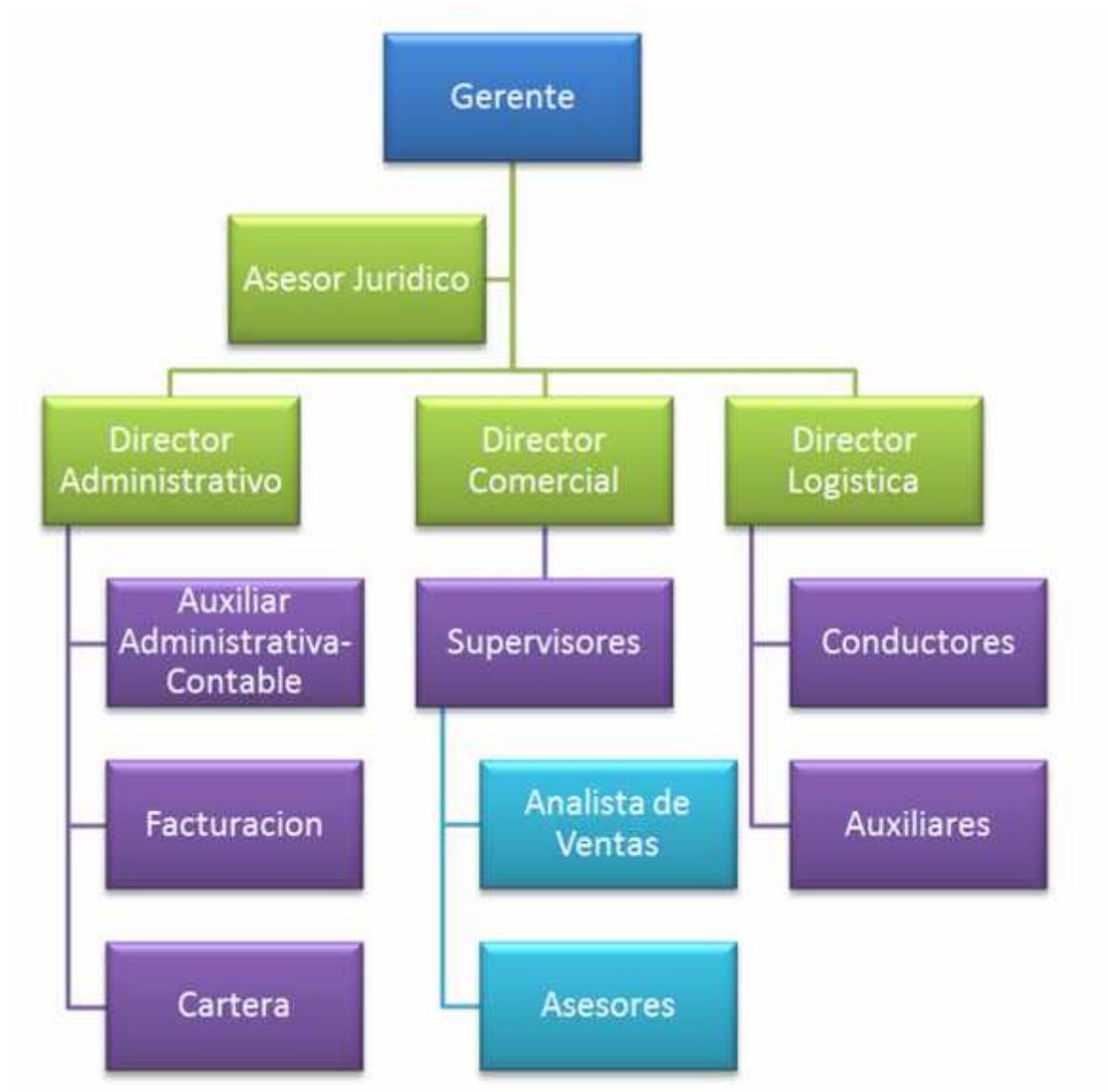
Ser una empresa reconocida en la región por la calidad del servicio, de las marcas que comercializa, el aprovechamiento tecnológico, todo esto apoyado en un recurso humano de talla mundial.

### **4.2.1.3. Organigrama de CARJAN**

El organigrama de esta empresa está basado de acuerdo en criterios de eficiencia y eficacia operativa y administrativa, permitiendo la claridad en su estructura.

La cabeza de la empresa CARJAN, es el Gerente General quien tiene en sus manos la responsabilidad del éxito y buen manejo de la misma.

Grafica 2. Organigrama de CARJAN



Fuente: Organigrama CARJAN

### **4.3. MARCO CONCEPTUAL**

**Establecimiento de Comercio:** Es un conjunto de bienes organizados por el empresario o comerciante en un sitio determinado para el desarrollo de sus actividades económicas y fines de su empresa (ejemplos: tiendas, supermercados, almacenes, bodegas, fábricas, plantas industriales, etc.).

**Cobertura de Mercados:** Es la extensión hasta la cual un proveedor alcanza clientes potenciales en un área.

**Comercializadora:** Empresa que accediendo a las redes de transporte y distribución tiene como función la venta de productos o servicios a los consumidores o a otros comercializadores.

**Consumo Masivo:** Significa satisfacer las necesidades presentes o futuras y se le considera el último proceso económico. Constituye una actividad de tipo circular en tanto en cuanto que el ser humano produce para poder consumir y a su vez el consumo genera producción.

**Clientes:** Un cliente es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.

**Distribución:** Conjunto de operaciones dirigidas a situar los productos al alcance de los consumidores.

**Supermercados:** (también llamado auto mercado) es un establecimiento comercial de venta al por menor que ofrece bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza.

**TAT:** Venta y distribución Tienda a Tienda.

### **4.4. MARCO LEGAL**

Actualmente en Colombia cualquier persona o empresa puede tener abierto un establecimiento de comercio siguiendo las normas contenidas actualmente en los artículos 46 y 47 del Decreto Ley 2150 de Diciembre 6 1995, La Ley 232 de Diciembre 26 de 1995, el artículo 27 de la Ley 962 de Julio de 2005. Esas normas fueron luego reglamentadas con el Decreto 1879 de Mayo 29 de 2008 que a continuación se describe:

Artículo 1°. Requisitos documentales exigibles a los establecimientos de comercio para su apertura y operación. Las autoridades distritales y municipales al momento de realizar visitas de control, solo podrán exigir a los propietarios de establecimientos de comercio, los siguientes documentos:

- a) Matrícula mercantil vigente expedida por la Cámara de Comercio respectiva;
- b) Comprobante de pago expedido por la autoridad legalmente competente, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias, solamente cuando en el establecimiento se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago por derechos de autor;
- c) Registro Nacional de Turismo, tratándose de prestadores de servicios turísticos a que se refiere el artículo 13 de la Ley 1101 de 2006.

Parágrafo. El propietario de establecimiento podrá ser sancionado por la autoridad de control competente, si no exhibe en el momento de la visita los documentos a que hace referencia el presente artículo.

Artículo 2°. Requisitos de cumplimiento exigibles a los establecimientos de comercio para su operación. Una vez abierto al público y durante su operación, el propietario del establecimiento de comercio –además de los requisitos señalados en el artículo anterior deberá cumplir con:

- a) Las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia;
- b) Las normas expedidas por la autoridad competente del respectivo municipio, referentes a uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación.

Parágrafo. De acuerdo con lo señalado en el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, para acreditar el cumplimiento de las obligaciones señaladas en el presente artículo no podrá exigirse conceptos, certificados o constancias distintos a los expresamente enumerados en la Ley 232 de 1995.

Por lo anterior ningún propietario de establecimiento podrá ser requerido o sancionado por las autoridades de control y vigilancia de la actividad comercial, o por la Policía Nacional si, cumpliendo con las condiciones definidas por la ley, no exhibe documentos distintos a los previstos en el artículo 1° del presente decreto. En consecuencia, se prohíbe exigir la tenencia y/o renovación de licencias de

funcionamiento, permisos, patentes, conceptos, certificaciones, como medio de prueba de cumplimiento de las obligaciones previstas por el Legislador.

Artículo 3°. Medios informativos. Las autoridades distritales y municipales deberán habilitar los canales institucionales y virtuales, para que emprendedores y comerciantes puedan acceder a las normas y realizar las consultas que consideren necesarias, sobre las regulaciones y los requerimientos a tener en cuenta al momento de iniciar la actividad comercial o durante su operación.

Las personas interesadas podrán solicitar, si lo desean, a las autoridades respectivas, la expedición de conceptos sobre la materia, los cuales no deberán tener ningún costo.

Artículo 4°. Comunicación de apertura a la autoridad distrital o municipal. Para cumplir con lo previsto en el literal e) del artículo 2° de la Ley 232 de 1995, los propietarios de establecimientos de comercio podrán realizar –de manera previa o posterior la notificación de apertura por los siguientes medios: vía virtual, comunicación escrita o acto declarativo personal ante la autoridad de planeación respectiva, proceso informativo sobre el cual se presume la buena fe del comerciante y por ende, se dará por hecho cierto, sujeto a verificaciones ex post. Las alcaldías distritales y municipales podrán definir mecanismos de apoyo institucional para cursar estas notificaciones a través de las Cámaras de Comercio de la jurisdicción respectiva.

Artículo 5°. Prohibición de creación y exigencia de licencias, permisos y certificaciones para registro y apertura de establecimiento. En cumplimiento de lo establecido por las leyes que rigen la materia, ninguna autoridad del nivel nacional, departamental, municipal o distrital podrá crear o adicionar requisitos para apertura y funcionamiento de establecimientos comerciales o abiertos al público salvo lo que expresamente sea autorizado por el Legislador y reglamentado por el presente decreto.

Lo anterior no obsta para que las autoridades de vigilancia y control realicen –de oficio– visitas de inspección permanentes, para constatar el cumplimiento de las normas y regulaciones de la actividad comercial.

Artículo 6°. Seguimiento por el Departamento Administrativo de la Función Pública. El Departamento Administrativo de la Función Pública en cumplimiento de sus funciones en materia de trámites, podrá solicitar a las autoridades distritales y municipales información sobre las acciones adelantadas para la implementación de lo preceptuado en el presente decreto.

Artículo 7°. Sanciones. El incumplimiento a este decreto por parte de los servidores públicos, dará lugar a las sanciones establecidas en la ley.

Artículo 8°. Vigencia. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación.

Según el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) para el Municipio de San José del Guaviare, Departamento del Guaviare (Acuerdo No. 008); el suelo del territorio municipal se clasifica en urbano, de expansión urbana, rural, suburbano y de protección, de conformidad con lo dispuesto en el capítulo IV de la Ley 388 de 1997.

Suelo Urbano: Está constituido por las áreas del territorio municipal destinadas a usos urbanos, que cuenten con infraestructura vial y redes primarias de energía, acueducto y alcantarillado, posibilitándose su urbanización y edificación, según sea el caso. Podrán pertenecer a esta categoría aquellas zonas con procesos de urbanización incompletos, comprendidos en áreas consolidadas con edificación, que se definan como áreas de mejoramiento integral.

Normatividad Suelo Urbano:

- ✓ Uso principal: urbanización y consolidación de áreas en proceso de urbanización.
- ✓ Uso complementario: localización de áreas de recreación colectiva y de infraestructuras de apoyo a la actividad urbana y rural.
- ✓ Uso condicionado: desarrollo urbano con especificaciones mayores a las definidas por el presente PBOT, en lo que se refiere a los índices de ocupación, áreas de cesión, entre otras.
- ✓ Uso prohibido: agropecuario, forestal, agroindustrial y suburbano, además de los estipulados de manera específica en el Componente Urbano.

Sistema de Movilidad: Conforman este sistema los siguientes subsistemas:

- ) Red fluvial, la modalidad de transporte correspondiente y la infraestructura asociada.
- ) Red terrestre, el transporte y la infraestructura asociada, conformada por la red primaria que une a San José del Guaviare con el departamento del Meta y con las capitales de los municipios vecinos, y la red secundaria y terciaria de articulación interna entre sus diferentes centros poblados rurales y sus veredas. En la zona urbana el sistema vial está constituido por las vías de

acceso a la capital municipal y las vías internas que permiten la articulación de los espacios y la movilidad de sus habitantes.

- J) Red aérea, el transporte y la infraestructura asociada, administrada en la actualidad por el Departamento.

El Plan de Desarrollo Municipal del Municipio de San José del Guaviare “Abriendo Campo para el Desarrollo 2012-2015” (Acuerdo No. 018); en su Programa de Mercado Capital persigue estimular el crecimiento de la producción rural y urbana, a partir de la apertura de mercados locales que permitan reducir las barreras al comercio regional, garantizando a sus pobladores espacios de comercialización tanto para materias primas como para productos finales. Se trabajará por una economía generadora de riqueza que mejore la competitividad del territorio con equidad social y sostenibilidad ambiental, con el apoyo y compromiso entre los sectores gremiales, organizaciones sociales, políticos, autoridades locales, entidades públicas y privadas, la academia y la ciudadanía en general, con el fin de consolidar la capacidad del municipio para generar y apropiarse de valor, crear una cultura del ahorro y promover inversiones en sectores que generen empleo, con igualdad de oportunidades, respeto por los recursos naturales y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Tabla 3. Empleo y Desarrollo Económico del PDM-San José del Guaviare

| SECTOR   | Metas – Indicadores de Resultado   | Línea Base                                 | Meta Cuatrienio |
|--|--|--|-----------------|
| <b>EMPLEO Y DESARROLLO ECONÓMICO</b>   | Incrementar en 10% el número de empresas formalizadas en el municipio<br>Indicador: Establecimientos registrados en cámara de  | Empresas matriculadas en la CCSJE año 2010 | 3678            |
|  | Reducir la informalidad en el área urbana del municipio en un 20%<br>Indicador: Tasa de informalidad   | ND   | 20%             |
|  | Apoyar en un 100% el número de asociaciones de pequeños productores activas.<br>Indicador: Numero de Asociaciones de pequeños productores activas apoyadas en el municipio | 6  | 6 activas       |
| Secretaría de Planeación Municipal – Secretaría de Educación Municipal – Secretaría Administrativa |  |  |                 |

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal de San José del Guaviare (Acuerdo No. 018)

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del presente trabajo se tomó como referencia la metodología presentada por el profesor Adolfo Blanco en su libro *Formulación y Evaluación de Proyectos*, la cual propone que toda evaluación de proyectos comprende la realización de tres grandes estudios a saber: Estudio de mercado, estudio técnico y el estudio financiero.

Se presentará la información relevante al estudio de mercado, con la finalidad de documentar el origen de los datos que serán base para el desarrollo del estudio financiero.

Para llevar a cabo el estudio de mercado, se trabajó con la información suministrada por los proveedores de la empresa, quienes son conocedores de las quejas por falta de productos al consumidor final, la segunda parte de la información se obtuvo basados en la experiencia de la empresa, quienes aducen que hacen únicamente dos entregas al mes en San José del Guaviare; de acuerdo a lo anterior, se ha evidenciado que el cliente se queda sin producto y que además no se está llegando a los municipios aledaños y de difícil acceso.

Para determinar si la creación del establecimiento de comercio es viable en el estudio financiero, se trabajara con las metodologías cuantitativa y cualitativa.

- ) Cuantitativa: es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables.
- ) Cualitativa: evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

A través de los datos cuantitativos de los ingresos y costos, se proyectara un estado de resultados y un flujo de caja en donde se determinarían las variables TIR, TIRM y VNA.

Se hará uso de la metodología cualitativa en la elaboración de los análisis para los estados de resultado, los flujos de caja, la proyección de los costos y el resultado de cada una de las variables.

## 6. DESARROLLO

### 6.1. ANÁLISIS DEL MERCADO

La empresa cuenta con la comercialización de productos de consumo masivo principalmente artículos de aseos personal y del hogar, en el último mes se logró involucrar la marca de Alimentos Polar que incluye la sección de víveres y alimentos de consumo humano y animal, en general se cuenta con once marcas y a su vez con un total de 762 artículos a ofrecer, que le permiten al cliente contar con una variedad de líneas que son atractivas para el consumidor final.

Tabla 4. Listado de Marcas

| <b>MARCA</b>                       | <b>ARTICULOS</b> |
|------------------------------------|------------------|
| FAMILIA                            | 316              |
| COLGATE PALMOLIVE                  | 123              |
| J.G.B.S.A                          | 78               |
| ALIMENTOS POLAR<br>COLOMBIA S.A.S. | 45               |
| JIRAFÁ                             | 37               |
| HADA                               | 33               |
| HENKEL                             | 29               |
| INDULATEX                          | 25               |
| INCAUCA                            | 13               |
| SUMINISTROS INTEGRALES             | 11               |
| CASA LUKER                         | 10               |
| VARIOS                             | 42               |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>762</b>       |

Fuente: Elaboración propia

Los productos se ofrecen en todas las presentaciones; por unidad, ristra, oferta, display hasta cajas o bultos, se cuenta con un sistema de facturación e inventario que facilita la recepción de los pedidos y permite la creación de cada una de estas presentaciones en el mismo artículo.

Las únicas restricciones que tendría el producto para ser distribuido son las asignadas por cada proveedor, quienes fijan ofertas especiales de acuerdo al segmento de mercado.

El reconocimiento de los productos facilita la labor de impactación en nuevos clientes, las marcas cuentan con su propia publicidad, tanto para el consumidor final como para el cliente de la comercializadora y el asesor que se encarga de sembrar el producto en la totalidad de su rutero.

Grafica 3. Marcas



Fuente: Elaboración propia

Actualmente la venta en la zona se realiza principalmente con seis de las casas comerciales que representan un 79.50% del total, con un promedio de venta mensual de cincuenta millones de pesos (\$ 50.000.000).

Tabla 5. Principales marcas de venta en la zona de San José del Guaviare

| Marca             | Porcentaje |
|-------------------|------------|
| CASA LUKER        | 30,35%     |
| COLGATE PALMOLIVE | 14,25%     |
| FAMILIA           | 24,64%     |
| J.G.B.S.A         | 10,27%     |
| VARIOS            | 20,50%     |

Fuente: Elaboración propia

El mercado directo que se busca impactar es San José del Guaviare, y como sectores anexos Calamar, El Retorno, La Libertad (Jurisdicción del Municipio del Retorno), Puerto Rico, Puerto Concordia, Pororio.

Grafica 4. Mapa Político del Guaviare



Fuente:<https://es.wikipedia.org/wiki/Guaviare>

San José del Guaviare: capital del departamento, localizado al norte del departamento, aproximadamente a 400 km al sur de la ciudad de Bogotá. Su población es de 65 mil habitantes, de los cuales 39 mil viven en el área urbana. El municipio se extiende en una franja desde el extremo occidental hasta el extremo oriental del departamento entre los ríos Guaviare e Inírida

Calamar: se encuentra localizado sobre la margen derecha del río Unilla, aproximadamente a 80 km al sur de San José del Guaviare.

El Retorno: Aproximadamente a 35 km al sur de San José del Guaviare.

### **6.1.1. Vías de comunicación**

#### **Aéreas**

San José del Guaviare cuenta con un aeropuerto de categoría G, con una pista de 1400Mts de longitud por 20 de ancho, con un promedio de 110 pasajeros diarios, que se transportan en rutas San José, Villavicencio, Bogotá, en el orden de Inter.- departamental, y hacia Calamar, Miraflores, Barranquillita y Tomachipan,, en el orden Inter.- municipal y municipal

#### **Terrestres**

El acceso por vía terrestre desde la capital del país y el departamento del Meta se lleva a cabo por la vía Bogotá – Villavicencio – Granada - Puerto Lleras – San José, cuenta con un flujo muy importante de transporte de carga y pasajeros, situación que se benefició con la construcción del puente Inter-departamental en la zona de Concordia – Puerto Arturo y el actual mejoramiento de la vía.

#### **Fluviales**

El transporte fluvial es una alternativa muy utilizada para el movimiento al interior del departamento de pasajeros y de carga en época de invierno, posibilitando disminuir costos y permitiendo el acceso a zonas que por la misma época del año se torna imposible ya que las vías se deterioran considerablemente.

#### **Canales de distribución**

Uno de los objetivos principales de la Comercializadora CARJAN, es realizar la comercialización de sus productos de forma constante y segura, debido a esto se va utilizar como canal de distribución más apropiado el TAT (tienda a tienda), puesto que presenta una gran perspectiva de venta, debido a que solo hay un intermediario y los productos llegarían a tiempo a toda la población y a un precio bajo más asequible.

Según el informe de gestión de la empresa Grupo Familia del primer semestre del año 2015, para el municipio de San José y sus alrededores muestra que el 58% de la población son las tiendas de barrio; es por tanto que el enfoque esta en aquellas tiendas del municipio, las cuales van a poder acceder con mayor facilidad y constantemente a los productos de consumo masivo que vende la empresa.

### **6.1.2. Análisis de la Demanda**

La creación del establecimiento de comercio en el municipio de San José del Guaviare para la venta directa y constante de los productos, es una propuesta que tiene grandes ventajas para los clientes.

Sin duda alguna se puede percibir que existe una demanda insatisfecha en el municipio de San José, debido al incumplimiento en la entrega de los pedidos, tanto por tiempo como por productos, en donde el cliente desea poder acceder en cualquier momento.

El municipio de San José del Guaviare en la actualidad cuenta con una maestra de 1045 clientes potenciales, entre los cuales se encuentran tiendas, supermercados, droguerías, hoteles, restaurantes, etc.; con un promedio diario en ventas de \$129.253. De esta maestra la empresa CARJAN en la actualidad solo llega a 139 clientes, es por tanto que con la creación del establecimiento de comercio en el municipio de San José y la contratación de 2 vendedores, se puede llegar al 100% de los clientes potenciales.

### **6.1.3. Análisis de la Oferta**

En la actualidad San José del Guaviare cuenta con tres (3) proveedores más de productos de consumo masivo, que llegan a los clientes una o dos veces al mes por vía terrestre en camión y con un proveedor que está situado dentro de este municipio, el cual no cubre a todos los clientes, y a los que ha llegado se encuentran insatisfechos debido al incumplimiento en la entrega y falta de productos.

Los productos de consumo masivo tienen una rotación constante, por lo tanto es necesario ser frecuentes en las entregas; con el fin de satisfacer el cliente y al consumidor final, es allí que con la creación del establecimiento de comercio dentro del municipio las entregas de los pedidos de estos productos se efectuaran en menor tiempo y con la seguridad de que van a llegar completos.

## 7. ANÁLISIS FODA

Para poder ejecutar un proyecto es necesario conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene.

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>OPORTUNIDADES</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Experiencia en el sector</li> <li>❖ Conocimiento de las rutas</li> <li>❖ Portafolio con Marcas reconocidas</li> <li>❖ Facturación desde dispositivos móviles</li> <li>❖ Personal capacitado en la zona</li> <li>❖ Clientes con trayectoria</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ampliación de la clientela</li> <li>❖ Necesidad del producto insatisfecha</li> <li>❖ Buenas relaciones comerciales con proveedores</li> <li>❖ Precios competitivos</li> <li>❖ Abordaje de nuevos segmentos de mercado</li> </ul>            |
| <b>DEBILIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Flota y equipo de transporte insuficiente</li> <li>❖ Contratación de personal desde sede Acacias</li> <li>❖ Control de inventarios</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Condiciones de las vías en épocas de invierno</li> <li>❖ Grupos al margen de la ley</li> <li>❖ Distancia entre las zonas de ventas</li> <li>❖ Competencia muy agresiva</li> <li>❖ Contrabando</li> <li>❖ Aumento de competidores</li> </ul> |

## 8. ESTUDIO TÉCNICO

El proyecto se desarrollara en San José del Guaviare, desde allí se planea realizar la distribución directa de este lugar y de los municipios aledaños mencionados en la planeación de rutas anteriormente.

Se requiere la ubicación de una bodega de almacenamiento que contenga mínimo 500 Mts<sup>2</sup>, que tenga buenas vías de acceso y se facilite el ingreso de los vehículos para el cargue y descargue de producto. Los inventarios representativos serán entregados directamente en este punto por el proveedor, facilitando el buen control del stock de los artículos que mayor rotación presenten, y los demás productos serán suministrados desde la bodega principal en Acacias con vehículos propios.

### 8.1. MACRO LOCALIZACIÓN

El Municipio de San José del Guaviare se encuentra localizado al norte del Departamento, ocupando una franja que sigue el curso de los ríos Guayabero y Guaviare. Limita al norte con el Departamento del Meta, al occidente con el Departamento del Caquetá, al oriente con el Departamento del Guainía y al sur con los Municipios de Calamar y El Retorno. Ocupa un área aproximada de 1.660.000 hectáreas que corresponde al 30% del territorio departamental.

Grafica 5. Localización del Municipio de San José según el PBDT

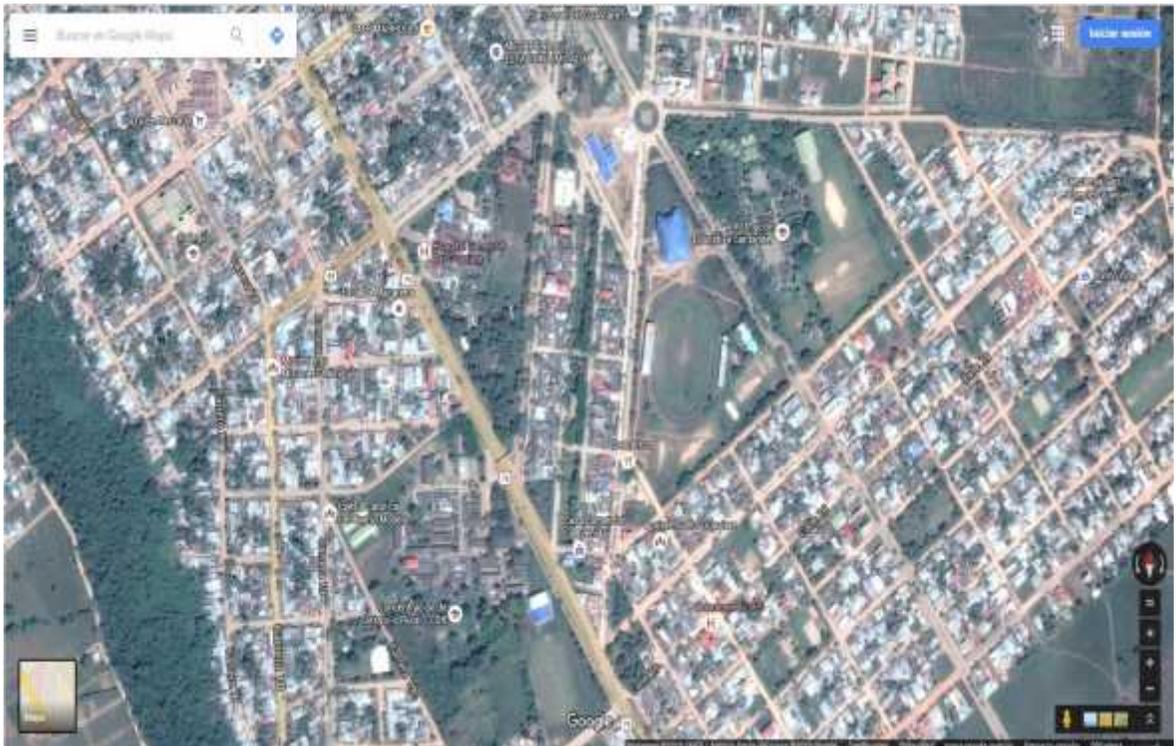


Fuente: PBOT Municipio San José del Guaviare

## 8.2. MICRO LOCALIZACIÓN (FOTOGRAFÍA SATELITAL)

Como el sector foco de la atención del proyecto es ampliar la cobertura de negocios en esta zonas, principalmente el segmento de las tiendas, la infraestructura que se organizara será la creación de una fuerza de ventas directa que impulse el producto en la calle, negocio a negocio, cumpliendo con la posterior entrega de pedidos, con una programación de 24 horas para la entrega local en dentro de San José del Guaviare y a 48 horas para las localidades cercanas.

Grafica 6. Mapa Satelital Municipio de San José



Fuente: GoogleMaps

### **8.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO**

El desarrollo del proyecto está focalizado a incrementar los periodos de entrega en la zona, satisfaciendo las necesidades de los consumidores y aumentando la maestra de clientes que se impactan con las líneas que distribuye la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con un asesor de ventas en este Departamento, quien toma los pedidos, los envía a la central que está ubicada en el municipio de Acacias para su respectiva facturación y proceso de entrega; la empresa hace la respectiva entrega de pedidos dos(2) veces al mes, en periodos quincenales, trasladando un camión desde el municipio de Acacias hasta San José del Guaviare, es por lo cual que se requiere indispensablemente incrementar el número de asesores allí y los periodos de entrega de mercancía para poder llegar a los municipios alrededores de San José quienes siempre se quedan escasos de productos.

### **8.4. INFRAESTRUCTURA FÍSICA**

Es indispensable contar con los siguientes elementos para planear la iniciación de labores:

- ) Bodega: Como se mencionó anteriormente se requiere de gran espacio de almacenamiento y de parqueo para el acceso de los vehículos transportadores.
- ) Estibas: se requiere adquirir las estibas plásticas exigidas para el mantenimiento de los productos de consumo humano, y las demás para la conservación de productos de fácil destrucción o deterioro.
- ) Equipo de Computo: se requiere de un computador y una impresora de gran potencia, para la impresión diaria de la facturación, y los detalles de los cargues para el alistamiento de pedidos, Adicional tres Tablet de tamaño razonable para portar allí el portafolio completo de productos que la empresa ofrece, el correo interno de comunicación con todas las áreas de la empresa y el sistema de facturación donde los asesores ingresan los pedidos que toman en el día a día, y desde ellos pueden realizar seguimientos a sus ventas diarias.
- ) Equipo de transporte: Inicialmente se planea la necesidad de dos vehículos con capacidad promedio para carga de 3 y 2 toneladas, para cumplir con la entrega en el periodo establecido.

- ) Servicios Públicos: además de los servicios básicos de energía y agua, se requiere de un buen servicio de Internet que facilite la conexión del equipo allí instalado con el sistema que opera en Acacias, vía escritorio remoto, adicional se contara con 5 líneas celulares que se anexaran al plan empresarial y con el cual se mantendrá la comunicación diaria no solo entre las áreas presentes allí, sino además con las áreas de control que actúen desde Acacias.
- ) Software: se realiza solicitud a la empresa proveedora del software para la creación de una bodega adicional en el sistema, con el propósito de controlar los inventarios de esta zona, y los informes que allí se deriven.
- ) Recurso humano: se proyecta una planta de personal clasificada de la siguiente manera
  - ✓ Jefe: esta persona será la directa responsable del correcto funcionamiento de la bodega, y del efectivo que se recaude diariamente por legalización de entregas y recaudo de cartera, la facturación de los productos se realizara desde la sede de Acacias, pero él será quien imprima la facturación diaria y el detallado de los cargues.
  - ✓ Asesores comerciales: se proyecta el trabajo con dos personas capacitadas que tengan como mínimo estudios secundarios, que posean actitudes de servicio y liderazgo, de los dos uno será el líder y llevara el seguimiento de crecimiento de su compañero y de la zona en general.
  - ✓ Conductor: se requieren dos conductores, con experiencia en el manejo de camiones Diésel, con pase categoría C2, y que tenga estudios mínimos de secundaria, que se adapte fácilmente a los cambios y que igualmente demuestre actitud de servicio.
  - ✓ Auxiliares: se pretende contar con dos auxiliares, uno que debe estar de tiempo completo en la bodega trabajando en el alistamiento de cargues, y otro que sea supernumerario y esté disponible para acompañar a los transportadores en los casos que por cantidad de pedidos enrutados se requiera.

## 9. ESTUDIO FINANCIERO

En primer lugar como punto de partida es esencial conocer y establecer el presupuesto de ventas y gastos general para el desarrollo de la operación, con el objetivo de tener una línea básica que fundamente la toma de futuras decisiones

### 9.1. INGRESOS PROYECTADOS

En cumplimiento con el fin principal del proyecto de incrementar los ingresos totales con la participación de dos asesores comerciales que cubran la totalidad del mercado de Calamar, Retorno y pueblos cercanos que son de fácil acceso y coordinación para el área de Logística, adicional con la presencia de una figura de Aliado comercial que cubra el 100% del mercado tendero en San José y Alrededores, quien facilita el proceso de entrega por que dispone de su propio transporte, se planea generar los siguientes ingresos directos de la operación.

Tabla 6. Ingresos Proyectados en San José y alrededores

| <b>ZONA</b>         | <b>PROYECCION 2016<br/>MILLONES DE<br/>PESOS</b> | <b>EJECUTADO 2015<br/>MILLONES DE<br/>PESOS</b> | <b>CRECIMIENTO<br/>PROYECTADO</b> |
|---------------------|--|---|-----------------------------------|
| San José            | \$ 1.531.189                                     | \$ 402.767                                      | 280%                              |
| Pororio             | \$ 59.043  | \$ 15.034                                       | 293%                              |
| Puerto<br>Concordia | \$ 293.678                                       | \$ 79.487                                       | 269%                              |
| Puerto Rico         | \$ 199.958                                       | \$ 52.476                                       | 281%                              |
| Tienda Nueva        | \$ 9.686   | \$ 448  | 2062%                             |
| Retorno             | \$ 36.000  | \$ -  | 100%                              |
| Calamar             | \$ 36.000  | \$ -  | 100%                              |
| <b>TOTAL</b>        | <b>\$ 2.165.554</b>                              | <b>\$ 550.212</b>                               | <b>294%</b>                       |

La variación del ejecutado 2015 al proyectado 2016 presenta un incremento general del 294%, se justifica porque para el año 2015, la labor que se realizaba en la zona era con un solo asesor, quien no cubría todos los municipios, ni todos los segmentos de mercado presentes y tenía un promedio de venta mensual de \$48.000.000.

## 9.2. RESUMEN DE COSTOS PROYECTADOS AÑO 2016

Para la vigencia 2016 se proyectan los costos y gastos inherentes al desarrollo del establecimiento de comercio que tendrá como objeto principal almacenar producto para la distribución continua y directa a los clientes, teniendo en cuenta los costos de inversión inicial y los demás necesarios para iniciar el proceso de entrega.

Tabla 7. Costos de Inversión Proyectados

| <b>INVERSION INICIAL</b> | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>CANT</b> | <b>COSTO TOTAL</b>   |
|--------------------------|-----------------------|-------------|----------------------|
| Camioneta (2 Toneladas)  | \$ 35.000.000         | 1           | \$ 35.000.000        |
| Camioneta (3 Toneladas)  | \$ 40.000.000         | 1           | \$ 40.000.000        |
| Computador               | \$ 1.500.000          | 1           | \$ 1.500.000         |
| Impresora                | \$ 1.200.000          | 1           | \$ 1.200.000         |
| Muebles y Enseres        | \$ 2.590.000          | 1           | \$ 2.590.000         |
| Tablet                   | \$ 900.000            | 2           | \$ 1.800.000         |
| Estibas                  | \$ 10.000             | 400         | \$ 4.000.000         |
| <b>TOTAL</b>             |                       |             | <b>\$ 86.090.000</b> |

La inversión inicial se obtendrá con la financiación de la flota y equipo de transporte, rubro que representa el 87% del valor total inicial requerido, adicional se proyecta incluir dentro de la financiación \$ 60.000.000 para cubrir los costos de operación de los dos primeros meses y el 25% de los inventarios estimados, correspondientes a un proveedor cuyo plazo de crédito es de 7 días, el excedente del capital de trabajo requerido será cubierto por los créditos a proveedores que dan un plazo de 30 a 45 días, y estimando la proyección de pagos con la venta de contado de los dos primeros meses y el recaudo que se obtendrá de cartera a partir del segundo mes. Este crédito se obtendrá de Bancolombia, entidad financiera con la cual la empresa tiene el mayor número de transacciones y le ofrece créditos para la línea de Pymes, que tiene tasas más favorables, de acuerdo a solicitudes que se han realizado en los últimos meses se proyecta el crédito a un plazo de cinco años con una tasa de 14% Efectiva Anual.

Tabla 8. Amortización Crédito

**FINANCIACION EXTERNA**

**DEUDA** 135.000.000  
**PLAZO** 5 AÑOS  
**TASA NOM** 0,13213%  
**PAGO ANUAL** 38.569.938

| PERIODO | INTERES       | PAGO          | AMORTIZACION  | SALDO          |
|---------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 0       |               |               |               | \$ 135.000.000 |
| 1       | \$ 17.820.000 | \$ 38.569.938 | \$ 20.749.938 | \$ 114.250.062 |
| 2       | \$ 15.081.008 | \$ 38.569.938 | \$ 23.488.930 | \$ 90.761.132  |
| 3       | \$ 11.980.469 | \$ 38.569.938 | \$ 26.589.469 | \$ 64.171.663  |
| 4       | \$ 8.470.659  | \$ 38.569.938 | \$ 30.099.279 | \$ 34.072.384  |
| 5       | \$ 4.497.555  | \$ 38.569.938 | \$ 34.072.384 | \$ -           |

**9.3. COSTOS DE VENTAS**

Tabla 9. Costo de Ventas Proyectado

| VENTA PROYECTADA 2016 | COSTO DE VENTAS ESTIMADO | MARGEN DE UTILIDAD PROMEDIO |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|
| \$ 2.165.554.488      | \$ 1.948.999.039         | 10%                         |

El costo de ventas promedio que se fijó es del 90%, un valor elevado comparado con otros tipos de empresa, pero que en este caso está justificado con algunas negociaciones que se tienen con los proveedores, al igual se puede justificar que a pesar del bajo margen de utilidad operativa, los resultados de la empresa se ven reflejados por la rotación de inventarios

#### 9.4. GASTOS DE PERSONAL

Se proyecta la contratación de 8 personas directas de la empresa, con contratación a término indefinido, de acuerdo al estudio técnico realizado la estructura organizacional de la bodega estaría conformada por el siguiente personal

Tabla 10. Gastos de Personal

| <b>PERSONAL</b>     | <b>COSTO UNIT MENSUAL</b> | <b>CANT</b> | <b>COSTO TOTAL ANUAL</b> |
|---------------------|---------------------------|-------------|--------------------------|
| Jefe de bodega      | \$ 1.894.120              | 1           | \$ 22.729.444            |
| Vendedores          | \$ 1.564.045              | 2           | \$ 37.537.087            |
| Conductores         | \$ 1.323.312              | 2           | \$ 31.759.496            |
| Auxiliares          | \$ 1.208.520              | 2           | \$ 29.004.469            |
| Asistente auditoria | \$ 629.260                | 1           | \$ 7.551.117             |
| <b>TOTAL</b>        |                           |             | <b>\$ 128.581.613</b>    |

Se destaca el detalle del costo de personal por ser un rubro importante dentro del proyectado de costos y gastos, ocupando el 5,94% de los ingresos proyectados, es decir más del 50% del total de gastos operacionales.

## 9.5. OTROS GASTOS DE LA OPERACIÓN

Tabla 11. Otros gastos de la Operación

| <b>COSTOS DE OPERACIÓN</b> | <b>COSTO UNIT MENSUAL</b> | <b>CANT</b> | <b>COSTO TOTAL ANUAL</b> |
|----------------------------|---------------------------|-------------|--------------------------|
| Arrendamiento Bodega       | \$ 2.500.000              | 1           | \$ 30.000.000            |
| Impuestos                  | \$ 1.263.240              | 12          | \$ 15.158.881            |
| Servicios Públicos         | \$ 150.000                | 1           | \$ 1.800.000             |
| Internet Fijo              | \$ 150.000                | 1           | \$ 1.800.000             |
| Internet Móvil             | \$ 40.000                 | 2           | \$ 960.000               |
| Vigilancia                 | \$ 156.000                | 1           | \$ 1.872.000             |
| Papelería                  | \$ 195.000                | 1           | \$ 2.340.000             |
| Viáticos (Almuerzos)       | \$ 168.000                | 3           | \$ 6.048.000             |
| Combustible                | \$ 1.500.000              | 1           | \$ 18.000.000            |
| Mantenimientos             | \$ 100.000                | 2           | \$ 2.400.000             |
| Depreciación               | \$ 1.206.107              |             | \$ 14.473.286            |
| <b>TOTAL</b>               |                           |             | <b>\$ 94.852.167</b>     |

Los demás gastos que se han estimado para la ejecución del proyecto ocupan el 4,38% del ingreso proyectado, estos gastos en su mayoría serian costos fijos para el proyecto pues su variación no depende del volumen de venta, en el caso del combustible por ejemplo, sin importar el nivel de la venta se deberá cumplir con la entrega de todas las rutas, aclarando desde un comienzo el tope mínimo de despacho.

Se tendría entonces un total de gastos operacionales del 10,32% lo que directamente genera una utilidad operacional negativa, puesto el margen operativo está proyectado en solo un 10%, situación que se justifica por el tipo de negociaciones con los proveedores, quienes en su mayoría conceden descuentos posteriores a factura, descuentos o notas debito que realmente deberían reconocerse como menor valor del costo por que en muchos casos lo que el proveedor hace es reconocer el costo de artículos que se obsequian en ofertas y que la empresa reconoce como mayor valor del costo, y posterior a cierre de ventas y liquidación pertinente, los proveedores asignan rubros de sus presupuestos para compensar estos valores.

## 10. ESTADOS DE RESULTADOS 2016

| Detalle                                  | 2016                  |
|--|-----------------------|
| <b>Ingresos</b>                          | 2.165.554.488,00      |
| <b>Costos de Ventas</b>                  | 1.948.999.039,20      |
| <b>Utilidad bruta (UB)</b>               | <b>216.555.448,80</b> |
| Margen de Operación directo              | 10%                   |
| <b>Gastos de Operación</b>               | <b>223.433.780,32</b> |
| Gastos de Administración                 | 91.044.525,88         |
| Nomina                                   | 91.044.525,88         |
| Gastos de Ventas                         | 132.389.254,44        |
| Nomina                                   | 37.537.087,30         |
| Impuestos                                | 15.158.881,42         |
| Arrendamiento Local                      | 30.000.000,00         |
| Servicios Públicos                       | 1.800.000,00          |
| Internet Fijo                            | 1.800.000,00          |
| Internet Móvil                           | 960.000,00            |
| Vigilancia                               | 1.872.000,00          |
| Papelería                                | 2.340.000,00          |
| Viáticos (Almuerzos)                     | 6.048.000,00          |
| Combustible                              | 18.000.000,00         |
| Mantenimientos                           | 2.400.000,00          |
| Depreciación                             | 14.473.285,71         |
| <b>Utilidad operacional (UAI)</b>        | <b>(6.878.331,52)</b> |
| Ingresos No Operacionales                | 108.277.724,40        |
| Descuentos Comerciales                   | 108.277.724,40        |
| Gastos No Operacionales                  | 17.820.000,00         |
| Intereses Financieros                    | 17.820.000,00         |
| <b>Utilidad antes de imporenta (UAI)</b> | <b>83.579.392,88</b>  |
| Provisión Impuesto sobre la renta        | 16.935.636,80         |
| <b>Utilidad neta (UN)</b>                | <b>66.643.756,08</b>  |
| <b>Margen de Rentabilidad</b>            | <b>3%</b>             |

Para el estado de resultados se tuvo en cuenta en la provisión de impuestos nacionales y municipales las siguientes tasas:

- ) Industria y comercio el 0,7%
- ) Impuesto de renta se tomó con base en la tabla consignada en el Artículo 241 del E.T.

Grafica 7. Tabla Artículo 241 E.T.

| Rangos en UVT |             | Tarifa margina | Impuestos   |
|---------------|-------------|----------------|---|
| Desde         | Hasta       |                |   |
| >0            | 1.090       | 0%             | 0   |
| > 1.090       | 1.700       | 19%            | (Renta gravable o ganancia ocasional gravable expresada en UVT menos 1.090 UVT) *19%            |
| >1.700        | 4.100       | 28%            | (Renta gravable o ganancia ocasional gravable expresada en UVT menos 1.700 UVT)*28% más 116 UVT |
| >4.100        | En adelante | 33%            | (Renta gravable o ganancia ocasional gravable expresada en UVT menos 4.100 UVT)*33% más 788 UVT |

Se tomó el histórico de la UVT de los últimos cinco años y se realizó la proyección del valor de esta unidad de medida para los años 2017 a 2020.

Se realizaron los cálculos del impuesto sobre la renta líquida de cada periodo teniendo en cuenta que para el primer año el impuesto de industria y comercio no aplicaba para restar a la base como deducible.

## 11. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS

### Estado de Resultados

| Detalle                                  | % Part.      | 2016                  | 2017                  | 2018                  | 2019                  | 2020                  |
|--|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Ingresos</b>                          |              | 2.165.554.488,00      | 2.382.109.936,80      | 2.620.320.930,48      | 2.882.353.023,53      | 3.170.588.325,88      |
| <b>Costos de Ventas</b>                  |              | 1.948.999.039,20      | 2.143.898.943,12      | 2.358.288.837,43      | 2.594.117.721,18      | 2.853.529.493,29      |
| <b>Utilidad bruta (UB)</b>               |              | <b>216.555.448,80</b> | <b>238.210.993,68</b> | <b>262.032.093,05</b> | <b>288.235.302,35</b> | <b>317.058.832,59</b> |
| Margen de Operación directo              |              | 10%                   | 10%                   | 10%                   | 10%                   | 10%                   |
| <b>Gastos de Operación</b>               |              | <b>223.433.780,32</b> | <b>230.901.732,99</b> | <b>240.631.357,05</b> | <b>250.450.214,70</b> | <b>260.187.880,13</b> |
| Gastos de Administracion                 | 4%           | 91.044.525,88         | 94.686.306,92         | 98.473.759,20         | 102.412.709,56        | 106.509.217,95        |
| Nomina                                   |              | 91.044.525,88         | 94.686.306,92         | 98.473.759,20         | 102.412.709,56        | 106.509.217,95        |
| Gastos de Ventas                         | 6%           | 132.389.254,44        | 136.215.426,07        | 142.157.597,86        | 148.037.505,13        | 153.678.662,18        |
| Nomina                                   |              | 37.537.087,30         | 39.038.570,80         | 40.600.113,63         | 42.224.118,17         | 43.913.082,90         |
| Impuestos                                |              | 15.158.881,42         | 16.674.769,56         | 18.342.246,51         | 20.176.471,16         | 22.194.118,28         |
| Arrendamiento Local                      |              | 30.000.000,00         | 31.200.000,00         | 32.448.000,00         | 33.745.920,00         | 35.095.756,80         |
| Servicios Publicos                       |              | 1.800.000,00          | 1.872.000,00          | 1.946.880,00          | 2.024.755,20          | 2.105.745,41          |
| Internet Fijo                            |              | 1.800.000,00          | 1.872.000,00          | 1.946.880,00          | 2.024.755,20          | 2.105.745,41          |
| Internet Movil                           |              | 960.000,00            | 998.400,00            | 1.038.336,00          | 1.079.869,44          | 1.123.064,22          |
| Vigilancia                               |              | 1.872.000,00          | 1.946.880,00          | 2.024.755,20          | 2.105.745,41          | 2.189.975,22          |
| Papeleria                                |              | 2.340.000,00          | 2.433.600,00          | 2.530.944,00          | 2.632.181,76          | 2.737.469,03          |
| Viaticos (Almuerzos)                     |              | 6.048.000,00          | 6.289.920,00          | 6.541.516,80          | 6.803.177,47          | 7.075.304,57          |
| Combustible                              |              | 18.000.000,00         | 18.720.000,00         | 19.468.800,00         | 20.247.552,00         | 21.057.454,08         |
| Mantenimientos                           |              | 2.400.000,00          | 2.496.000,00          | 2.595.840,00          | 2.699.673,60          | 2.807.660,54          |
| Depreciacion                             |              | 14.473.285,71         | 12.673.285,71         | 12.673.285,71         | 12.273.285,71         | 11.273.285,71         |
| <b>Utilidad operacional (UAI)</b>        | <b>-0,3%</b> | <b>(6.878.331,52)</b> | <b>7.309.260,69</b>   | <b>21.400.736,00</b>  | <b>37.785.087,66</b>  | <b>56.870.952,46</b>  |
| Ingresos No Operacionales                |              | 108.277.724,40        | 119.105.496,84        | 131.016.046,52        | 144.117.651,18        | 158.529.416,29        |
| Descuentos Comerciales                   |              | 108.277.724,40        | 119.105.496,84        | 131.016.046,52        | 144.117.651,18        | 158.529.416,29        |
| Gastos No Operacionales                  |              | 17.820.000,00         | 15.081.008,14         | 11.980.469,36         | 8.470.659,46          | 4.497.554,65          |
| Intereses Financieros                    |              | 17.820.000,00         | 15.081.008,14         | 11.980.469,36         | 8.470.659,46          | 4.497.554,65          |
| <b>Utilidad antes de imporenta (UAI)</b> |              | <b>83.579.392,88</b>  | <b>111.333.749,39</b> | <b>140.436.313,16</b> | <b>173.432.079,38</b> | <b>210.902.814,11</b> |
| Provision Impuesto sobre la renta        |              | 16.935.636,80         | 20.522.641,79         | 28.921.262,60         | 39.253.810,60         | 51.047.824,10         |
| <b>Utilidad neta (UN)</b>                |              | <b>66.643.756,08</b>  | <b>90.811.107,60</b>  | <b>111.515.050,56</b> | <b>134.178.268,78</b> | <b>159.854.990,01</b> |
| Margen de Rentabilidad                   |              | 3%                    | 4%                    | 4%                    | 5%                    | 5%                    |

Para la proyección del incremento anual en los ingresos y costos se tomó como base el promedio del IPC de los últimos cinco años, siendo este de un 4%.

### FLUJO DE CAJA LIBRE

|                                     |                         |                       |                       |                       |                       |
|-------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Utilidad neta (UN)</b>           | <b>66.643.756,08</b>    | <b>90.811.107,60</b>  | <b>111.515.050,56</b> | <b>134.178.268,78</b> | <b>159.854.990,01</b> |
| Gastos de Depreciacion              | 14.473.285,71           | 12.673.285,71         | 12.673.285,71         | 12.273.285,71         | 11.273.285,71         |
| Intereses                           | 17.820.000,00           | 15.081.008,14         | 11.980.469,36         | 8.470.659,46          | 4.497.554,65          |
| <b>Generacion Interna de Fondos</b> | <b>98.937.041,79</b>    | <b>118.565.401,46</b> | <b>136.168.805,63</b> | <b>154.922.213,95</b> | <b>175.625.830,37</b> |
| <b>Inveriones</b>                   | <b>280.806.855,46</b>   | -                     | -                     | -                     | -                     |
| Activos Fijos                       | 86.090.000,00           | -                     | -                     | -                     | -                     |
| Camioneta (2 Toneladas)             | 35.000.000,00           |                       |                       |                       |                       |
| Camioneta (3 Toneladas)             | 40.000.000,00           |                       |                       |                       |                       |
| Computador                          | 1.500.000,00            |                       |                       |                       |                       |
| Impresora                           | 1.200.000,00            |                       |                       |                       |                       |
| Muebles y Enseres                   | 2.590.000,00            |                       |                       |                       |                       |
| Tablets                             | 1.800.000,00            |                       |                       |                       |                       |
| Estibas                             | 4.000.000,00            |                       |                       |                       |                       |
| Capital de Trabajo                  | 194.716.855,46          | -                     | -                     | -                     | -                     |
|                                     | 194.716.855,46          |                       |                       |                       |                       |
| <b>Flujo de caja Neto</b>           | <b>(280.806.855,46)</b> | <b>98.937.041,79</b>  | <b>118.565.401,46</b> | <b>136.168.805,63</b> | <b>154.922.213,95</b> |
|                                     |                         |                       |                       |                       | <b>175.625.830,37</b> |

El capital de trabajo se calculó teniendo en cuenta los costos de dos meses de operación en condiciones normales, y un mes de compra de inventarios, se proyecta que la operación será auto sostenible a partir del tercer mes, contando con la venta de contado de los dos primeros meses, y con el recaudo de cartera recibido en el segundo mes, a partir del cual se basa el ciclo normal de operaciones.

No se proyecta mayor valor en la compra de inventarios, porque la empresa ya tiene los vínculos comerciales con los proveedores quienes tienen ya cupos y plazos de crédito establecidos que facilitan el comienzo de la operación y con lo cual se espera trabajar las compras de inventario a 30 días.

### INDICADORES

|      |                |
|------|----------------|
| TIO  | 14%            |
| VNA  | \$ 431.739.536 |
| TIR  | 35%            |
| TIRM | 23%            |
| CAE  | \$ 125.758.623 |
| RBC  | 2,5            |

**El valor presente neto**, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual todos los flujos de caja futuros o en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Dicha tasa de actualización (k) o de descuento (d) es el resultado del producto entre el coste medio ponderado de capital (CMPC) y la tasa de inflación del periodo.

La fórmula es:

$$\sum_{t=1}^n \frac{(FdeC)_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Dónde:

(FdeC)<sub>t</sub> es el flujo de caja neto en cada periodo

*i* es el costo promedio ponderado de capital

*I*<sub>0</sub> es la inversión inicial

*n* es el número de periodos considerado

Si el VPN > 0 la evaluación financiera es positiva, dando lugar a que el proyecto se adelante.

Si el VPN < 0 el proyecto no debe adelantarse

Si el VPN = 0 es indiferente para el inversionista adelantar esta u otra alternativa de similar riesgo.

El Valor presente neto correspondiente a \$ 431.739.536, con un valor presente positivo expresa que los flujos netos de efectivo, tienen la capacidad de recuperar el 100% de la inversión y crear el respectivo excedente de efectivo; esto nos indica claramente que el proyecto es viable.

**La Tasa Interna de Retorno (TIR)**, es aquella tasa intertemporal a la cual los ingresos netos del proyecto apenas cubren los costos de inversión, de operación y de rentabilidades sacrificadas. Es la rentabilidad interna del proyecto.

La fórmula es:

$$TIR = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{Z_i}{(1+i)^i} - \frac{VPN_2}{(1+i)^n}}{\sum_{i=1}^n \frac{Z_i}{(1+i)^i}}$$

La Tasa Interna de Retorno dio como resultado un 35% quedando por encima de la tasa interna de oportunidad, lo cual indica que el proyecto es viable puesto que se estima un rendimiento mayor al requerido.

**La Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)**, es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de una inversión en términos relativos (en porcentaje), cuya principal cualidad es que elimina el problema de la inconsistencia que puede surgir al aplicar la TIR.

El resultado generado por la TIRM en la creación del establecimiento es del 23%, estando por encima de la TIO, y afirmando que el proyecto es viable, ya que genera una rentabilidad superior a la exigida.

**Costo Anual Equivalente (CAE)**, es un indicador utilizado en la evaluación de proyectos de inversión y corresponden a todos los ingresos y desembolsos convertidos en una cantidad anual uniforme equivalente que es la misma cada periodo.

El proceso para calcular el CAE es el siguiente:

1. Convertir en una serie uniforme las inversiones.
2. Convertir en una serie uniforme los costos de operación.
3. Convertir en una serie uniforme el valor de salvamento.

Formula:

$$CAE = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{Z_i}{(1+i)^i} - \frac{VPN_2}{(1+i)^n}}{\sum_{i=1}^n \frac{Z_i}{(1+i)^i}}$$

En donde:

VPN es el valor presente neto

$i$  es la tasa de oportunidad

$n$  es el número de periodos

El Costo Anual Equivalente en la creación del establecimiento es de \$ 125.758.623, este valor se refleja a través de una anualidad que promedia los flujos de mínimos y máximos de nuestro proyecto para crear un establecimiento en San José del Guaviare.

**Relación Beneficio-Costo**, es un indicador que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto. Esta se define como la relación existente entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los costos más las inversiones.

Su interpretación se hace de la siguiente manera:

Si  $RBC > 1$ ; se acepta la alternativa.

Si  $RBC < 1$ ; se rechaza la alternativa.

Si  $RBC = 1$ ; resulta indiferente si invertir en la alternativa o a la tasa de oportunidad.

La Relación Beneficio-Costo en la creación del establecimiento de comercio es de 2,5 veces, resultado que es mayor a 1, así podemos afirmar que este proyecto es rentable durante los 5 años proyectados, esto debido a que representaría un beneficio de 1,5 veces la inversión.

## **12. ANALISIS COMPARATIVO DE ALTERNATIVAS DE PREINVERSION PARA CARJAN**

En el medio competitivo que tienen las empresas de distribución de consumo masivo las empresas deben estar a la vanguardia y diseñar nuevas y mejores estrategias que los hagan diferentes de sus competidores, identificando las necesidades de los clientes, mucho antes que se puedan generar o identificar abiertamente para el mercado, con el propósito de anticiparse a la toma de decisiones que le permiten mantener claro su objetivo que no debe ser otro que mantenerse en el mercado, de allí que la empresa Carjan Pensando en la apertura de mercado quiere posicionarse y fidelizar clientes en la zona de san José del Guaviare, anticipándose a la llegada de más empresas, que estarán prestas a impactar en la zona una vez el gobierno mejore los temas de infraestructura vial y seguridad.

De ahí la alternativa propuesta de crear en esta ciudad una bodega satélite que facilite el proceso de entrega, con las características que ya se han mencionado en el desarrollo del trabajo, pero pensando en la eficiencia de los recursos y la efectividad de la entrega se plantea a solicitud de la empresa una segunda alternativa que es incrementar el despacho de pedidos desde la sede principal en el municipio de Acacias, esto manteniendo constante el nivel de ventas proyectado, y tomando en cuenta las variables de costos que esta decisión acarrearía.

## Estado de Resultados

| Detalle                                  | % Part. | 2016                  | 2017                  | 2018                  | 2019                  | 2020                  |
|--|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Ingresos</b>                          |         | 2.165.554.488,00      | 2.382.109.936,80      | 2.620.320.930,48      | 2.882.353.023,53      | 3.170.588.325,88      |
| <b>Costos de Ventas</b>                  |         | 1.948.999.039,20      | 2.143.898.943,12      | 2.358.288.837,43      | 2.594.117.721,18      | 2.853.529.493,29      |
| <b>Utilidad bruta (UB)</b>               |         | <b>216.555.448,80</b> | <b>238.210.993,68</b> | <b>262.032.093,05</b> | <b>288.235.302,35</b> | <b>317.058.832,59</b> |
| Margen de Operación directo              |         | 10%                   | 10%                   | 10%                   | 10%                   | 10%                   |
| <b>Gastos de Operación</b>               |         | <b>143.868.146,60</b> | <b>147.990.005,35</b> | <b>154.510.091,74</b> | <b>161.391.030,20</b> | <b>168.657.259,68</b> |
| Gastos de Administración                 | 3%      | 68.315.081,88         | 71.047.685,16         | 73.889.592,56         | 76.845.176,27         | 79.918.983,32         |
| Nomina                                   |         | 68.315.081,88         | 71.047.685,16         | 73.889.592,56         | 76.845.176,27         | 79.918.983,32         |
| Gastos de Ventas                         | 3%      | 75.553.064,72         | 76.942.320,19         | 80.620.499,18         | 84.545.853,93         | 88.738.276,36         |
| Nomina                                   |         | 37.537.087,30         | 39.038.570,80         | 40.600.113,63         | 42.224.118,17         | 43.913.082,90         |
| Impuestos                                |         | 15.158.881,42         | 16.674.769,56         | 18.342.246,51         | 20.176.471,16         | 22.194.118,28         |
| Internet Movil                           |         | 80.000,00             | 83.200,00             | 86.528,00             | 89.989,12             | 93.588,68             |
| Papelería                                |         | 50.000,00             | 52.000,00             | 54.080,00             | 56.243,20             | 58.492,93             |
| Viáticos (Almuerzos)                     |         | 189.000,00            | 196.560,00            | 204.422,40            | 212.599,30            | 221.103,27            |
| Peajes                                   |         | 168.000,00            | 174.720,00            | 181.708,80            | 188.977,15            | 196.536,24            |
| Hospedaje                                |         | 480.000,00            | 499.200,00            | 519.168,00            | 539.934,72            | 561.532,11            |
| Combustible                              |         | 2.552.000,00          | 2.654.080,00          | 2.760.243,20          | 2.870.652,93          | 2.985.479,05          |
| Llantas                                  |         | 3.954.024,00          | 4.112.184,96          | 4.276.672,36          | 4.447.739,25          | 4.625.648,82          |
| Cambio de Aceite                         |         | 2.724.072,00          | 2.833.034,88          | 2.946.356,28          | 3.064.210,53          | 3.186.778,95          |
| Mantenimientos                           |         | 600.000,00            | 624.000,00            | 648.960,00            | 674.918,40            | 701.915,14            |
| Depreciación                             |         | 12.060.000,00         | 10.000.000,00         | 10.000.000,00         | 10.000.000,00         | 10.000.000,00         |
| <b>Utilidad operacional (UAI)</b>        | 3%      | <b>72.687.302,20</b>  | <b>90.220.988,33</b>  | <b>107.522.001,31</b> | <b>126.844.272,15</b> | <b>148.401.572,91</b> |
| Ingresos No Operacionales                |         | 108.277.724,40        | 119.105.496,84        | 131.016.046,52        | 144.117.651,18        | 158.529.416,29        |
| Descuentos Comerciales                   |         | 108.277.724,40        | 119.105.496,84        | 131.016.046,52        | 144.117.651,18        | 158.529.416,29        |
| Gastos No Operacionales                  |         | 15.600.000,00         | 13.192.693,12         | 10.472.436,35         | 7.398.546,20          | 3.925.050,33          |
| Intereses Financieros                    |         | 15.600.000,00         | 13.192.693,12         | 10.472.436,35         | 7.398.546,20          | 3.925.050,33          |
| <b>Utilidad antes de imporenta (UAI)</b> |         | <b>165.365.026,60</b> | <b>196.133.792,04</b> | <b>228.065.611,48</b> | <b>263.563.377,12</b> | <b>303.005.938,87</b> |
| Provisión Impuesto sobre la renta        |         | 42.762.444,64         | 47.842.394,33         | 57.838.931,05         | 68.997.138,86         | 81.441.855,27         |
| <b>Utilidad neta (UN)</b>                |         | <b>122.602.581,95</b> | <b>148.291.397,71</b> | <b>170.226.680,43</b> | <b>194.566.238,27</b> | <b>221.564.083,60</b> |
| <b>Margen de Rentabilidad</b>            |         | <b>6%</b>             | <b>6%</b>             | <b>6%</b>             | <b>7%</b>             | <b>7%</b>             |

## FLUJO DE CAJA LIBRE

|                                     |                         |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Utilidad neta (UN)</b>           |                         | <b>122.602.581,95</b> | <b>148.291.397,71</b> | <b>170.226.680,43</b> | <b>194.566.238,27</b> | <b>221.564.083,60</b> |
| Gastos de Depreciacion              |                         | 12.060.000,00         | 10.000.000,00         | 10.000.000,00         | 10.000.000,00         | 10.000.000,00         |
| Intereses                           |                         | 15.600.000,00         | 13.192.693,12         | 10.472.436,35         | 7.398.546,20          | 3.925.050,33          |
| <b>Generacion Interna de Fondos</b> |                         | <b>150.262.581,95</b> | <b>171.484.090,84</b> | <b>190.699.116,78</b> | <b>211.964.784,47</b> | <b>235.489.133,93</b> |
| <b>Inversiones</b>                  | <b>254.094.696,70</b>   | -                     | -                     | -                     | -                     | -                     |
| Activos Fijos                       | 72.060.000,00           | -                     | -                     | -                     | -                     | -                     |
| Camioneta (5 Toneladas)             | 70.000.000,00           |                       |                       |                       |                       |                       |
| Tablets                             | 1.800.000,00            |                       |                       |                       |                       |                       |
| Caja Fuerte                         | 260.000,00              |                       |                       |                       |                       |                       |
| Capital de Trabajo                  | 182.034.696,70          | -                     | -                     | -                     | -                     | -                     |
|                                     | 182.034.696,70          |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>Flujo de caja Neto</b>           | <b>(254.094.696,70)</b> | <b>150.262.581,95</b> | <b>171.484.090,84</b> | <b>190.699.116,78</b> | <b>211.964.784,47</b> | <b>235.489.133,93</b> |

|      |                |
|------|----------------|
| TIO  | 14%            |
| VNA  | \$ 592.856.401 |
| TIR  | 62%            |
| TIRM | 34%            |
| CAE  | \$ 172.689.315 |
| RB/C | 3,33           |

El VPN descontado de acuerdo con el costo promedio ponderado de capital fue de \$ 592.856.401 en la alternativa de hacer los despachos desde Acacias, siendo un proyecto rentable y por tanto es viable.

La Tasa Interna de Retorno dio como resultado un 62% quedando muy por encima de la tasa interna de oportunidad, y expresando la viabilidad de llevar esta propuesta a cabo.

La Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM), es del 34%, la cual afirma que el proyecto es efectuable, ya que genera una rentabilidad mayor a la TIO.

El Costo Anual Equivalente en la creación del establecimiento es de \$ 172.689.315.

La Relación Beneficio-Costo, al hacer los envíos desde Acacias es de 3.33 veces, reiterando así junto con los otros indicadores la rentabilidad de esta propuesta.

## 12.1. CUADRO COMPARATIVO ALTERNATIVAS

|             | <b>SAN JOSE</b> | <b>ACACIAS</b> | <b>DIFERENCIA</b>     |
|-------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| <b>TIO</b>  | 14%             | 14%            | 0%                    |
| <b>VNA</b>  | \$431.739.536   | \$592.856.401  | <b>-\$161.116.865</b> |
| <b>TIR</b>  | 35%             | 62%            | -27%                  |
| <b>TIRM</b> | 23%             | 34%            | -11%                  |
| <b>CAE</b>  | \$125.758.623   | \$172.689.315  | (46.930.691,90)       |
| <b>RBC</b>  | 2,5             | 3,3            | (0,8)                 |

Desde la perspectiva de los indicadores financieros para la creación del establecimiento en San José del Guaviare se da por la inversión inicial de vehículos, equipos de cómputo y muebles y enseres; mientras que en la alternativa de enviar desde la sede de Acacias, solo se invierte en vehículos y Tablet.

Se observó una variación en el VPN de más de 160 millones de pesos, donde la alternativa de hacer más envíos desde la sede de Acacias es más favorable debido a que con una menor inversión obtiene un mayor VPN.

La Tasa Interna de Retorno obtuvo una variación del 27% más de rentabilidad en la alternativa desde Acacias.

La Relación Beneficio-Costo obtuvo una variación de 0,8 veces de la inversión, el cual representaría un beneficio mayor.

## CONCLUSIONES

El estudio de mercado dio pautas necesarias para concentrar la atención en San José del Guaviare como un mercado potencial y que a su vez está en la necesidad de adquirir los productos comercializados por la empresa CARJAN, ya que son de marcas reconocidas y de rotación constante. El proyecto de factibilidad para la creación del establecimiento de comercio en San José del Guaviare en la venta y distribución directa y constante de los productos de consumo masivo tienda a tienda según el estudio de mercado muestra una demanda potencial para el año 2016 de \$ 2.165.554.488, atendiendo un total proyectado de 720 clientes.

El establecimiento de comercio en San José del Guaviare contara técnicamente con las condiciones apropiadas para el desarrollo de la operación, buscando prestar un excelente servicio a los clientes incrementando los periodos de entrega de los productos, para ello se iniciara la actividad con 2 vendedores contratados directamente por la empresa y 1 aliado comercial que sub distribuirá los productos, una bodega amplia de 500 Mts<sup>2</sup> para el descargue, cuidado y despachos de mercancías, dos vehículos acondicionados para tal fin, generando unas ventas mensuales de \$ 180.462.874.

Comercializadora CARJAN, estará ubicada estratégicamente permitiendo el parqueo y acceso de los vehículos transportadores en la recepción de las mercancías que vienen en carros grandes desde Acacias y otros sectores del país; al igual que los despachos para el municipio de San José y zonas de influencia de alta demanda en la región.

La creación del establecimiento de comercio generara el empleo de 8 personas en este municipio.

Financieramente el proyecto se muestra como una alternativa de inversión viable, donde se puede observar que con una inversión de \$ 280.806.855, se obtiene resultados financieros importantes como una TIR del 35%, un VPN de \$ 431.739.536, una Relación Beneficio-Costo de 2,5 veces y una Tasa Interna de Oportunidad para el inversionista del 14%. Reporta utilidades anuales por encima de los 60 Millones en el primer año de proyección hasta de \$ 159 Millones al final del quinto año. Además el Margen de Rentabilidad Neta de la empresa durante la vida útil del proyecto alcanza niveles del 3% al 5 % anual.

Se planteó una segunda alternativa por sugerencia de la empresa, incrementando los despachos de pedidos desde el municipio de Acacias, manteniendo el mismo nivel de ventas proyectado en la alternativa de la creación del establecimiento en San José, y cambiando las variables de los costos, a lo cual se hizo un comparativo en donde el resultado es ampliamente favorable, puesto que puede

verse que la rentabilidad en el primer año duplica la alternativa 1 quedando por encima de los\$ 122 millones y para el quinto año de 221 millones. Con una inversión menor de\$ 254.094.696 obtuvo resultados financieros como la TIR del 62%, un VPN de\$ 592.856.401, con la misma Tasa de Oportunidad del 14% que la primera alternativa. Esto concluye que es más viable incrementar los despachos de productos desde la bodega principal de Acacias por la rentabilidad financiera que generaría para los inversionistas que la creación del establecimiento de comercio en San José del Guaviare.

## RECOMENDACIONES

- ) El objeto del trabajo es determinar la mejor opción de inversión para la empresa Comercializadora CARJAN
- ) Para el caso de la creación del establecimiento de comercio en San José del Guaviare, se recomienda esta debido a que la empresa tendrá un nuevo canal de distribución directa, el cual será una bodega que almacena la mercancía que demanda el sector.
- ) De acuerdo al Plan de Desarrollo Municipal, el municipio tendría un impacto positivo que generaría 8 empleos directos, sin contar el personal indirecto que incrementaría; igualmente la empresa va aportarle al municipio dinero a través de tributos que van a permitir la inversión en la región.
- ) Permite a la empresa tener estrategias de rendimientos a futuro.
- ) En cuanto a la alternativa de hacer más envíos desde la sede de Acacias, para los inversionistas es viable, pues con esta opción se amplía el parque automotor y se sigue operando como están haciendo en este momento pero con más envíos, ya que la inversión requerida es menor y por ende los rendimientos van a ser mayores; sin embargo se dejaría de tener una posibilidad de crecimiento en el mediano y largo plazo para CARJAN
- ) Desde la óptica de la empresa se recomienda crear el establecimiento de comercio, ya que este brinda un gran potencial económico a futuro en el mediano y largo plazo para CARJAN
- ) Para los inversionistas su mejor opción es continuar con el modelo actual haciendo una inversión en el parque automotor.

## WEBGRAFÍA

- ) Decreto 1879 de 2008:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=30524>
- ) Plan Básico de Ordenamiento Territorial para el Municipio de San José del Guaviare:  
<http://sanjosedelguaviare-guaviare.gov.co/apc-aa-files/31616133313963363230303537613263/PBOT.pdf>
- ) Plan de Desarrollo Municipal del Municipio de San José del Guaviare:  
[http://sanjosedelguaviare-guaviare.gov.co/apc-aa-files/31616133313963363230303537613263/ACUERDO No. 018 Revisi\\_n conjunta viernes 22 de junio.pdf](http://sanjosedelguaviare-guaviare.gov.co/apc-aa-files/31616133313963363230303537613263/ACUERDO_No._018_Revisi_n_conjunta_viernes_22_de_junio.pdf)
- ) Metodologías Cuantitativa y Cualitativa  
[http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp)
- ) División político-administrativa del Guaviare:  
<https://es.wikipedia.org/wiki/Guaviare>
- ) Canales de Distribución, consumo masivo  
<http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>  
<http://www.dinero.com/economia/articulo/que-esta-pasando-consumo-masivo-colombia-2015/209391>