

**COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA EL TRÉBOL**

**SANTIAGO VILLADA ARANGO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y FINANZAS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2006**

**COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA EL TRÉBOL**

**SANTIAGO VILLADA ARANGO**

**Creación de empresa para optar por él título de Economista**

**Director  
EDUARDO CASTILLO  
Profesional en Mercadeo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y FINANZAS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2006**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Economista.

Dr. CARLOS FERNANDO CUEVAS  
Jurado

Dr. JORGE ENRIQUE BUENO  
Jurado

Santiago de Cali, 12 de Octubre de 2006

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
1. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES	11
2. RESUMEN EJECUTIVO	12
2.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO	12
2.2. EQUIPO EMPRENDEDOR	12
2.3. POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS	13
2.4. VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR	14
2.5. INVERSIONES REQUERIDAS	15
2.6. PROYECCIONES DE VENTAS	16
2.7. CONCLUSIONES FINANCIERAS	18
3. INFORMACIÓN DEL MERCADO	20
3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR	21
3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO	23
3.3. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR / CLIENTE	26
3.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	28
4. ESTRATEGIA DE MERCADO	32
4.1 CONCEPTO DE PRODUCTO Ó SERVICIO	32
5. MARKETING MIX	33
5.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO	33
5.2. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	33
5.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS	34
5.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	35
5.5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	36
5.6. ESTRATEGIA DE SERVICIO	37

6. ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO	38
7. ORGANIZACIÓN Y LEGAL	42
8. ANÁLISIS FINANCIERO	48
8.1 CONCLUSIONES FINANCIERAS	53
9. IMPACTO DEL PROYECTO	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	57

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Potencial del mercado en Cifras	12
Tabla 2. Inversión inicial y financiamiento	14
Tabla 3. Proyecciones de ventas	15
Tabla 4. Proyecciones de ventas – Gráfico	16
Tabla 5. Plazos de pago	18
Tabla 6. Formas de cobro	18
Tabla 7. Flujos de caja	18
Tabla 8. Informe Nielsen 2005 - Tiendas	20
Tabla 9. Informe Nielsen 2005 – Ventas Mercado	21
Tabla 10. Tipo de Tiendas Nielsen	23
Tabla 11. Crecimiento Tiendas Nielsen 2005	24
Tabla 12. Crecimiento categorías Nielsen 2005	24
Tabla 13. Características proveedores	24
Tabla 14. Diferenciales precios de venta	30
Tabla 15. Requerimiento de producto	38
Tabla 16. Estructura organizacional	43
Tabla 17. Tabla de comisiones	45
Tabla 18. Tabla de factores prestacionales	46
Tabla 19. Tabla Benchmarking razones financieras	51

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Grafico flujos de caja libre	18
Figura 2. Logotipo Distrébol	35
Figura 3. Análisis operativo	37
Figura 4. Organigrama	44

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Estado de Resultados (2.006 – 2.010) mes a mes .	56
Anexo 2. Benchmarking Razones Financieras	59
Anexo 3. Proyecciones de ventas	59
Anexo 4. Balance General y Análisis de Razones (2.006 – 2.010)	60
Anexo 5. Variables	61



## RESUMEN

El outsourcing en distribución en el comercio nacional y regional por parte de las grandes compañías mundiales y nacionales, permiten proyectar un negocio con mucho futuro dentro del sector de alimentos y de aseo obteniendo indicadores de penetración de marcas mas allá de lo esperado con un margen de rentabilidad positivo para ambas partes productores y distribuidores.

También brinda alternativas a los mismos de generar alianzas con diferentes sectores de la economía para incursionar en los mercados internacionales, con el fin de incentivar la verdadera distribución e intercambio para Colombia, buscando con ello en el corto y mediano plazo, el desarrollo aperturista que conlleve el desarrollo industrial y comercial de dichos sectores.

La creación de una empresa de distribución que sirva como una alternativa de promoción y desarrollo propio además de cumplir con el requisito de grado para mi carrera de Economía. Ya que en mi opinión mediante la distribución y comercialización adecuada de productos nacionales en los mercados nacionales y regionales , la distribuidora podría convertirse en una entidad que forme parte esencial de la estructura logística y del engranaje necesaria para la obtención de elevados niveles de intercambio y transferencia de bienes y servicios entre los diferentes canales y potenciales proveedores, y que a su vez permitan tanto a oferentes y demandantes maximizar su participación y rentabilidad.

## INTRODUCCIÓN

La tendencia hacia el manejo del outsourcing en distribución en el comercio nacional y regional por parte de las grandes compañías mundiales y nacionales, permiten proyectar un negocio con mucho futuro dentro del sector de alimentos y de aseo obteniendo indicadores de penetración de marcas mas allá de lo esperado con un margen de rentabilidad positivo para ambas partes productores y distribuidores.

Además de brindar alternativas a los mismos de generar alianzas con diferentes sectores de la economía para incursionar en los mercados internacionales, con el fin de incentivar la verdadera distribución e intercambio para Colombia, buscando con ello en el corto y mediano plazo, el desarrollo aperturista que conlleve el desarrollo industrial y comercial de dichos sectores.

Por esto es que se considero necesario y es de mi interés crear una empresa de distribución que sirva como una alternativa de promoción y desarrollo propio además de cumplir con el requisito de grado para mi carrera de Economía. Ya que en mi opinión mediante la distribución y comercialización adecuada de productos nacionales en los mercados nacionales y regionales , la distribuidora podría convertirse en una entidad que forme parte esencial de la estructura logística y del engranaje necesaria para la obtención de elevados niveles de intercambio y transferencia de bienes y servicios entre los diferentes canales y potenciales proveedores, y que a su vez permitan tanto a oferentes y demandantes maximizar su participación y rentabilidad, logrados mediante un direccionamiento propio de economías con tendencia hacia la liberalización y descubrimiento de nuevas oportunidades de colocación y promoción de productos y servicios.

## 1. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES

Dentro del mercado de consumo masivo existen grandes y medianas compañías productoras que realizan sus ventas de manera directa en los canales de Autoservicios grandes, medianos y pequeños, logrando posicionar las marcas a través de unos planes de exhibición diseñados para tal fin. Sin embargo para los demás canales (Tiendas, Mayoristas e Institucional) utilizan un grupo de Distribuidores exclusivos ó especializados y otros que son multimarca, los cuales permiten que los productos lleguen a las tiendas de todo el país con un nivel de cobertura amplio con costos mucho más bajos que en una atención directa. Las compañías de comercialización ó distribución realizan las ventas entonces mediante un grupo de vendedores cuyos salarios son asumidos en un 100% por ésta, además de los gastos logísticos y administrativos. Algunas de ellas apalancan éstos gastos a través del manejo de varias casas productoras convirtiéndose en empresas Multimarca con márgenes que oscilan entre el 10% y el 14% para la atención de Tienda a Tienda (TAT) y para la atención en los canales institucionales del 20%.

Es importante tener en cuenta que desde hace 5 años atrás las comercializadoras vienen cubriendo nuevos canales y nuevas formas de distribución debido a los cambios en las negociaciones con los productores.

La idea y desarrollo de éste plan de negocio surge por la necesidad de crear empresa y convertirme en un empresario independiente con el fin de aprovechar que algunas empresas dueñas de grandes marcas buscan y requieren un distribuidor que les permita focalizar sus esfuerzos a la venta TAT con un portafolio limitado y excluyente y que busque nuevas alternativas de negocio de la manera más rentable posible.

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

### 2.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO

**DISTRIBUIDORA EL TRÉBOL (DISTRÉBOL)** es una distribuidora de productos de consumo y aseo cuyo centro de distribución está ubicado en la Carrera 22 No. 8-44 del Barrio Alameda en la Ciudad de Cali.

El objeto social es la comercialización y venta de alimentos no perecederos y productos de aseo hacia los canales de Tiendas, Cafeterías, Hoteles, Restaurantes y Casinos de empresa, cubriendo las necesidades inmediatas de éstos en entregas que no superen las 24 horas desde su pedido. Será además la **Distribuidora Exclusiva** de Casa Luker para Cali con un grupo de 3 representantes de ventas, 1 auxiliar contable, un auxiliar de bodega y un gerente. Los 3 representantes de ventas tienen la tarea de atender de manera directa a los clientes para tomarles el pedido y atender sus necesidades.

### 2.2 EQUIPO EMPRENDEDOR

**Nombre del Proyecto** : Distribuidora el Trébol  
**Lugar** : Ciudad de Cali.  
**Objeto Social** : Distribución y comercialización de productos de consumo masivo y aseo, para los canales de Tiendas, Restaurantes, Cafeterías y Casinos en general dentro de la ciudad de Cali.

**Nombre del Emprendedor** : Santiago Villada Arango  
**Numero de Cédula** : 10.288.372 Manizales  
**Código** : 2034348

Datos Básicos : Estudiante de Economía y Finanzas Internacionales, con 8 años de experiencia en el sector de Alimentos, Bebidas y Aseo en compañías como Casa Luker (1998) Gerente Regional de ventas Occidente, Quala S.A (2.001) Director Regional de Ventas, Compañía de Galletas Noel S.A (2.002) Jefe de Unidad

Comercial Occidente y Kraft Foods de Colombia (2.005) Gerente Regional de Ventas Occidente. Esta experiencia me ha permitido conocer al detalle el mercado de consumo masivo y cada uno de sus canales de atención directa y alternativa.

El aporte al proyecto se realizará a través de experiencia y nuevas ideas que conlleven mejores resultados hacia la consecución de nuevos clientes y el mantenimiento y crecimiento de la rentabilidad de la distribuidora.

### 2.3 POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS

Tabla 1. Potencial del mercado en Cifras

C L I E N T E S P O R C I R C U I T O C A L I - I S E M 2 0 0 6				
C I R C U I T O	T O T A L	T R A D I C I O N A L	C O N S L O C A L	P O T E N C I A L
C 1	1 8 9 0	7 7 4	1 1 1 6	1 9 5
C 2	2 7 1 2	1 0 2 3	1 6 8 9	7 2 0
C 3	2 5 9 6	1 8 5 9	7 3 7	1 3 1 7
C 4	2 2 0 3	1 5 8 0	6 2 3	1 1 6 9
C 5 1	2 7 2 8	2 2 8 1	4 4 7	1 5 6 9
C 5 2	2 1 0 1	1 6 3 4	4 6 7	1 2 8 9
C 6	1 3 9 3	9 6 5	4 2 8	1 1 2 2
C 7	1 2 3 0	6 3 5	5 9 5	4 1 6
C 8	1 5 0 0	1 3 1 0	1 9 0	
T O T A L	1 8 3 5 3	1 2 0 6 1	6 2 9 2	7 7 9 7

El anterior es el informe de distribución tomado en el Primer Semestre de 2006, del número de clientes de Casa Luker a quienes atiende de manera directa de acuerdo a los **circuitos Nielsen**<sup>1</sup>, en donde se expone el potencial de clientes que tendría Distrébol al distribuir sus marcas en la Ciudad de Cali como **Distribuidor Exclusivo**.

Las ventas mensuales de Casa Luker en la ciudad de Cali ascienden a los \$ 900 millones de pesos en 10.556 Clientes y el **mercado potencial** que atenderá Distrébol de acuerdo a las compras promedio de éstos clientes asciende a \$351.000.000, (7.797 Clientes x \$ 45.000) de Compra promedio por tipo de tienda), con una efectividad del 50%.

#### **2.4 VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR.**

La ventaja competitiva de Distrébol radica en la capacidad para dar cubrimiento a los clientes que no atiende Casa Luker con sus marcas líderes, además del óptimo manejo en la calidad del asesoramiento con representantes de ventas capacitados hacia los clientes generando competitividad frente a los grandes distribuidores que atienden a sus clientes (Tiendas) una vez al mes sin tener en cuenta sus urgencias, las cuales se convierten en una gran oportunidad para aprovechar.

Distrébol entregará desde su centro de distribución en 24 horas después de hecho el pedido a través del vendedor ó de manera telefónica hacia los clientes de los canales de tiendas e institucional con un vehículo dispuesto para ello, además se atenderá a los clientes 4 veces al mes las tiendas tipo C y B y las tiendas Tipo A 2 veces al mes, lo que le permite al cliente un mejor flujo de efectivo y un ahorro en inventarios ociosos, además por otra parte Distrébol tendrá una persona (auxiliar Contable) para efectuar un servicio de telemarketing con el fin de informarle al

---

<sup>1</sup> Informe Nielsen de Categorías.Tercer Informe.Santiago de Cali, 2006. Diapositiva 12

cliente sobre nuevas ofertas, precios y descuentos y sugerirle el nuevo pedido, generando un valor agregado a través de la diferenciación en la atención y dando al canal el mismo ó mejor nivel de atención que les dan las casas distribuidoras a las grandes cuentas como Éxito, Carulla, Carrefour y la 14 entre otras.

Se tendrá además el Club del Hogar y la Sazón en donde se vincularán a las amas de casa que sean clientes de la distribuidora (tiendas e institucional) a programas auspiciados por Casa Luker, Kraft Foods de Colombia y el grupo Team, en donde se les enseñará el mejor uso y práctica de los productos de éstas compañías.

## 2.5 INVERSIONES REQUERIDAS

Tabla 2. Inversión inicial y financiamiento

### INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIAMIENTO

CONCEPTO	\$ Col	%
<b>Inversiones</b>		
Equipos de Oficina	\$ 2.700.000	27,00%
Equipos de Computo y comunicación	\$ 3.000.000	30,00%
Adecuaciones	\$ 4.300.000	43,00%
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 10.000.000</b>	<b>100,00%</b>
<b>Financiación</b>		
Aporte Socio	\$ 5.000.000	20,00%
Préstamo inicial	\$ 20.000.000	80,00%
<b>Recursos totales para inversión inicial</b>	<b>\$ 25.000.000</b>	<b>100,00%</b>

### CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL

CONCEPTO	Costo después de impuesto	Part.
Recursos propios	30,00%	20,00%
Deuda	18,00%	80,00%
<b>Total promedio ponderado</b>	<b>20,40%</b>	<b>100,00%</b>

\* Los equipos de computo y comunicación están representados por un computador de escritorio \$ 2.320.000 + Impresora \$ 500.000 + Telefonos 2 \$ 90.000 c/u

\* Los equipos de oficina están representados por 2 escritorios, 2 sillas \$ 900.000 ,+ 4 sillas de reuniones \$ 65.000 c/u + Mesa de reuniones \$ 300.000 + estibas , \$ 400.000 + Archivador \$ 350.000 + Estanteria de separación \$ 490.000

\* El costo de los recursos propios está referido al costo de oportunidad de tener el dinero invertido en acciones o TES a mediano plazo en interbolsa ( BVC) según datos del 01 de Octubre de 2006

\* El costo de la deuda es la tasa de crédito negociada con banco de Occidente por los \$ 20.000.000 a 3 años

Las inversiones por \$ 25.000.000 serán financiadas así :

- \$ 5.000.000 Aportes en efectivo por parte del emprendedor provenientes de inversiones en acciones.
- \$20.000.000 Préstamo Rotativo del Banco de Occidente a 36 meses sin codeudor a una tasa del 18% Anual Nominal Mes Vencido

## 2.6 PROYECCIONES DE VENTAS

Tabla 3. Proyecciones de ventas

### PROYECCION DE VENTAS

VENTAS EN PESOS	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
	<b>3 MESES</b>				
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>					
CHOCOLATE Y CAFÉ	\$ 76.092.323	\$ 448.927.335	\$ 491.036.576	\$ 563.401.874	\$ 600.123.886
ACEITES - HARINAS Y ATUNES	\$ 27.936.023	\$ 219.715.985	\$ 240.325.275	\$ 275.742.616	\$ 293.715.264
REFRESCOS - GELATINA	\$ 25.320.218	\$ 136.079.672	\$ 148.843.902	\$ 170.779.403	\$ 181.910.647
GALLETAS	\$ 9.201.060	\$ 78.039.299	\$ 85.359.361	\$ 97.938.985	\$ 104.322.557
ASEO Y HOGAR	\$ 8.325.311	\$ 59.352.425	\$ 64.919.664	\$ 74.487.038	\$ 79.342.035
GOLOSINAS	\$ 6.128.100	\$ 32.917.540	\$ 36.005.195	\$ 41.311.371	\$ 44.004.008
<b>TOTAL VENTAS PROYECTADO</b>	<b>\$ 153.003.033</b>	<b>\$ 975.032.257</b>	<b>\$ 1.066.489.973</b>	<b>\$ 1.223.661.287</b>	<b>\$ 1.303.418.397</b>

VENTAS EN UNIDADES	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
	<b>3 MESES</b>				
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>					
CHOCOLATE Y CAFÉ	15.728	96.145	100.156	108.412	109.979
ACEITES - HARINAS Y ATUNES	11.520	93.613	97.518	105.556	107.082
REFRESCOS - GELATINA	24.863	128.352	133.706	144.727	146.819
GALLETAS	5.220	41.940	43.689	47.291	47.974
ASEO Y HOGAR	6.084	42.336	44.102	47.737	48.427
GOLOSINAS	2.025	10.287	10.716	11.600	11.767
<b>TOTAL VENTAS PROYECTADO</b>	<b>65.439</b>	<b>412.673</b>	<b>429.888</b>	<b>465.322</b>	<b>472.049</b>

El presupuesto de ventas anterior es el **resumen consolidado anual** del desarrollo mes a mes desde Octubre de 2006 hasta Diciembre de 2010 por categorías. (**Ver Anexo**).

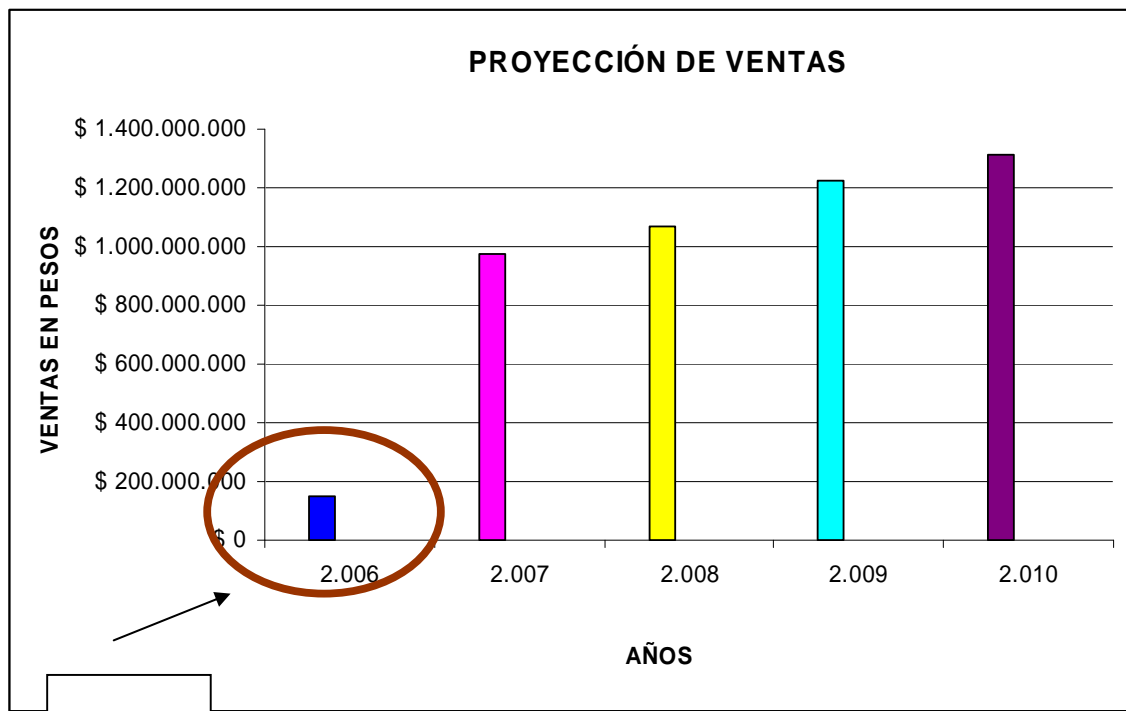
El margen bruto utilizado para las proyecciones de ventas es del 15,49 teniendo en cuenta que los niveles de devolución están entre un 2% y un 3%.



El método para la obtención del presupuesto fue la homologación de las ventas promedio de Casa Luker en clientes del mismo tipo del primer semestre del 2006 con la salvedad de que se expandió a los 7.797 clientes potenciales con una efectividad del 50% en una visita al mes y con la participación histórica de las categorías y de las marcas en éstos clientes dentro de la proyección , cabe anotar que los incrementos anuales están dados por los incrementos en precios entre un 4% y un 5% más un incremento por el crecimiento del negocio por efectos de consecución de clientes.

Los incrementos deben estar proyectados por encima de la Inflación proyectada ya que de no ser así, el efecto de crecimiento sería sólo por incrementos de precios.

Tabla 4. Proyecciones de ventas



**Cartera :**

**La forma de pago a los proveedores es así :**

Los acuerdos de pago con Casa Luker en éste caso particular que será en principio el único proveedor son de 30 días si se adquieren los productos para tiendas por el canal A, y de 45 días si se compran los productos para canal institucional, es decir por el Canal B, para ello es necesario que Distrébol abra 2 códigos en Casa Luker, uno de Tiendas y otro de Institucionales.

Tabla 5. Plazos de pago

<b>PLAZOS DE PAGO</b>	<b>DÍAS</b>
<b>TRADICIONAL</b>	<b>30</b>
<b>INSTITUCIONAL</b>	<b>45</b>

La forma de cobro de Distrébol hacia los canales de Tiendas e Institucional es así : Las ventas hacia las tiendas que equivalen al 80% de las ventas totales serán recaudadas de contado, las ventas hacia los canales institucionales el 20% del total serán recaudadas entre los 15 y 45 días que es lo normal en éste tipo de clientes, en donde la participación de las mismas del total recaudado se estima en el cuadro siguiente :

Tabla 6. Formas de cobro

<b>FORMA DE COBRO</b>	<b>60%</b>	<b>30%</b>	<b>10%</b>
<b>Crédito – Tiempo</b>	<b>15 DÍAS</b>	<b>30 DÍAS</b>	<b>45 DÍAS</b>
<b>Contado.</b>	<b>80%</b>		

El impacto del recaudo del 10% en los ciclos de efectivo y sobre el costo de financiación es mínimo, por su baja participación. Ver anexos.

## 2.7 CONCLUSIONES FINANCIERAS

Tabla 7. Flujos de caja

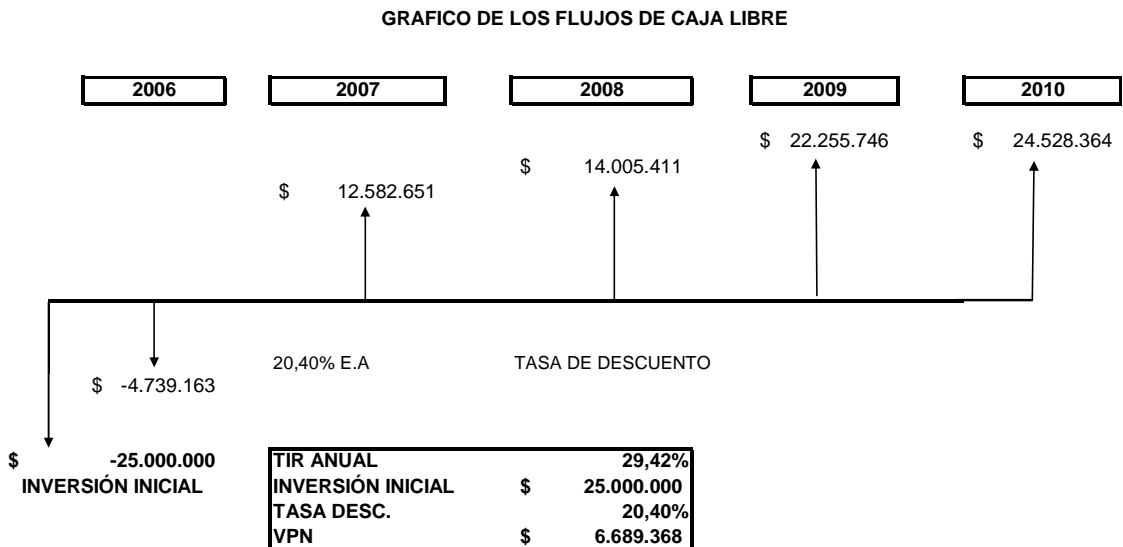
FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO DISTRÉBOL						
CONCEPTO	0	2006	2007	2008	2009	2010
+ ingresos Operativos		\$ 22.306.381	\$ 149.038.718	\$ 164.672.590	\$ 179.828.241	\$ 182.804.484
- Egresos operativos		\$ 27.640.760	\$ 145.156.440	\$ 155.288.189	\$ 164.579.994	\$ 174.525.192
= <b>Utilidad Operativa</b>		\$ -5.334.380	\$ 3.882.278	\$ 9.384.401	\$ 15.248.247	\$ 8.279.292
- Impuestos aplicados		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= <b>Utilidad Operativa desp. De Imp</b>		\$ -5.334.380	\$ 3.882.278	\$ 9.384.401	\$ 15.248.247	\$ 8.279.292
+ Depreciación del activo		\$ 217.500	\$ 870.000	\$ 870.000	\$ 870.000	\$ 870.000
+ Amortizaciones		\$ 1.070.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= <b>Flujo de caja Operativo</b>		\$ -4.046.880	\$ 4.752.278	\$ 10.254.401	\$ 16.118.247	\$ 9.149.292
+ Otros Ingresos		\$ 2.468.573	\$ 22.401.842	\$ 18.578.360	\$ 20.312.777	\$ 21.636.745
- Inversión Inicial	\$ 25.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Otros Egresos		\$ 3.160.856	\$ 14.571.468	\$ 14.827.350	\$ 14.175.278	\$ 6.257.673
= <b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ -25.000.000</b>	<b>\$ -4.739.163</b>	<b>\$ 12.582.651</b>	<b>\$ 14.005.411</b>	<b>\$ 22.255.746</b>	<b>\$ 24.528.364</b>

VPN **\$6.689.368**  
TIR **29,42%**  
TASA DE DESCUENTO **20,40% E.A**

\* Equivalen a los egresos financieros por concepto de 4 x 1.000 de las operaciones bancarias más los pagos mensuales de las cuotas del crédito bancario rotativo

\* Equivalen al ingresos financieros por pago a 30 días del 2% de Casa Luker como política de incentivo por el pago oportuno.

Figura 1. Grafico flujos de caja libre



El VPN del proyecto es \$ 6.689.368 > 0; Es decir que si se invierten en el proyecto \$ 25.000.000, éste rinde en 5 años a una tasa superior al 20,40% que equivale al costo del Capital promedio, por lo tanto éste es generador de valor. Y la TIR es de 29,42 % indica que estamos 8,80% por encima del costo del capital que es del 20,40% (Tasa de descuento).

En conclusión los factores que hacen que se obtengan 8.80% por encima del costo del capital son :

- La participación de las ventas de contado, que hace que el negocio tenga un retorno rápido de la inversión.
- Los precios establecidos por parte de Casa Luker para la obtención del margen de comercialización bruto del 15,40% promedio.
- El hecho de que se cuente con 30 días de plazo para pago a proveedores cuando el apalancamiento por efectos de rotación es tan bueno con éste tipo de portafolio.
- Las marcas de casa Luker como lo es el chocolate Luker, Aceites del grupo Team, Gelatina Royal entre otros que permiten cubrir un número importante de clientes con un aporte en ventas muy representativo.
- Los bajos niveles de inventarios ociosos que son la fuente de un excelente manejo de rotación y que en el caso de la distribución se le da un valor especial.
- Es importante aclarar que la rentabilidad que ganan los fondos del proyecto fueron reinvertidos en el mismo para poder obtener una TIR de 29,42 %.
- Los planes de logística con entregas a 24 horas en tiendas hace que podamos cubrir las necesidades antes de que éstos se surtan de las galerías ó de los mayoristas.
- La capacidad de mantener un número importante de clientes con factores diferenciadores como el Club de Amas de Casa, el Telemercadeo y el asesoramiento profesional.

### 3. INFORMACIÓN DEL MERCADO

#### 3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

El nivel de crecimiento en ventas de las tiendas es del 20% 2005 vs. 2004 y de los clientes institucionales del 15% en el mismo periodo. Siendo las tiendas tradicionales el canal de mayor crecimiento del Mercado al detal entre Supermercados, Mayoristas y Grandes Cadenas.

El estado de desarrollo del sector está en un nivel de expansión, ya que los modelos de distribución al detal están imponiendo nuevas formas de llegar al consumidor final, bajo altos estándares de tecnología, eficiencia operativa y logística, además de las grandes alianzas con las empresas de alimentos.

#### Cifras Nielsen (2005)

Tabla 8. Informe Nielsen 2005 – Tiendas

CIUDADES	# TIENDAS SIN C.L	# CATEGORIAS	% CRECIMIENTO
BOGOTÁ	50.500	6	15%
CALI	12.000	5	25%
MEDELLÍN	14.000	6	20%
BARRANQUILLA	8.000	5	15%
BUCARAMANGA	7.500	4	10%
OTRAS	50.000	5	20%
<b>TOTALES</b>	<b>142.000</b>	<b>5</b>	<b>20%</b>

Dentro del estudio que realiza Nielsen de la canasta de alimentos se determina que el número de tiendas en Colombia es de 142.000 tiendas y clientes institucionales son 65.000.

Tabla 9. Informe Nielsen 2005 – Ventas Mercado

<b>REGIONES</b>	<b>Ventas al Detal en \$ Billones - Año</b>	<b>% Part. Tiendas</b>	<b>% Part. Supermercados</b>
CENTRO	10.5	70%	30%
EJE CAFETERO	4,4	65%	35%
ANTIOQUIA	5,5	70%	30%
C. ATLANTICA	2,5	80%	20%
SANTANDER	1.9	65%	35%
PACIFICO	5,2	70%	30%
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>

Las ventas totales del mercado de alimentos y aseo superan más de **\$ 30 Billones al año**, de los cuales el 35% de éstas ventas se realizan en el canal tradicional de tiendas y un 10% en el canal institucional.

Las ventas entre bienes de consumo y aseo de los distribuidores de la región Pacifico concentrados en la Ciudad de Cali ascienden a \$ 205.000 Millones de pesos mensuales lo que equivale a un 47,30 % de las ventas totales de la región.

Ahora bien las ventas de los distribuidores dentro del perímetro urbano de la ciudad de Cali representan al 60% de las ventas de la región pacifico que se realizan en cerca de 6.000 tiendas y 450 clientes institucionales.

**Márgenes:** Los márgenes netos de comercialización de los productos de consumo y aseo hoy por hoy oscilan entre un 10% y 20%, y el mercado al detal ( Retail ) reclama cifras mayores para poder costear la operación.

Los proveedores ó productores apoyan éstas cifras con inversión a su PYG focalizado en los gastos logísticos y de publicidad. Las categorías además tienen sus

propios márgenes de comercialización ya establecidos para que sean atractivos a los clientes, así:

Bebidas:	En el mercado es del 15%.
Galletas:	En el mercado es del 15%.
Snacks:	En el mercado es del 20%.
Chocolates:	En el mercado es del 15%.
Aseo:	En el mercado es del 16%.
Aceites:	En el mercado es del 15%.

### **3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO**

Según la revisión de las cifras de Nielsen del Mercado de tiendas e institucional de la ciudad de Cali, se ha determinado que las tiendas tipo A y B son el objetivo principal a atender por parte de la distribuidora con un número de 4.500 tiendas tipo A y 1.200 tipo B, adicional a 300 clientes Institucionales (Cafeterías, Restaurantes y Casinos de Empresas) cuyas ventas estimadas son \$ 250.000.000 mensuales con el portafolio de Casa Luker.

Tabla 10. Tipo de Tiendas Nielsen

<b>TIPO</b>	<b># CLIENTES</b>
Tiendas tipo A	4.500
Tiendas Tipo B	1.200
Restaurantes	500
Cafeterías	600
Casinos de empresas	100

Según Estudios de Nielsen<sup>2</sup> en los últimos dos años (**2004-2005**) en Cali las tiendas crecen en compras en volumen en un 25%, en donde la región de mayor crecimiento es la región de Suroccidente con un 31%. Estos comportamientos son el reflejo de aperturas de nuevas tiendas por el efecto del desempleo y de una sociedad con niveles de poder adquisitivo cada vez más bajos que reclaman menores presentaciones y que tienen mayor frecuencia de compra de éstas.

Dentro de éste análisis es importante resaltar que el numero de tiendas + Consumo Local<sup>3</sup> hasta el 2005 eran 235.000 y hoy suman 250.000.

Dichas tiendas se clasifican en tres tipos de tiendas según su tamaño y nivel de compra en (A, B y C), evidenciando una demanda en las tiendas de referencias más pequeñas de productos básicos como Aceite, Chocolate, Azúcar, sal, Galletas etc.

- Nivel de crecimiento de los Mercados de Consumo en Cali: 25%
- Composición de los mercados: Tradicional : 70% y Moderno = 30%
- Índice de distribución: Directa : 20% Indirecta: 80%

---

<sup>2</sup> Ibíd., p. 14



Tabla 11. Crecimiento Tiendas Nielsen 2005

<b>CIUDADES</b>	<b># TIENDAS SIN C.L</b>	<b># CATEGORIAS</b>	<b>% CRECIMIENTO</b>
BOGOTÁ	50.500	6	15%
CALI	12.000	5	25%
MEDELLÍN	14.000	6	20%
BARRANQUILLA	8.000	5	15%
BUCARAMANGA	7.500	4	10%
OTRAS	50.000	5	20%
<b>TOTALES</b>	<b>142.000</b>	<b>5</b>	<b>20%</b>

**Las categorías de mayor crecimiento son: 2004-2005**

Tabla 12. Crecimiento categorías Nielsen 2005

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>CRECIMIENTO</b>	<b>TAMAÑO IDEAL</b>	<b>TIENDA TIPO</b>
<b>ACEITES</b>	20%	125 y 250 Cms <sup>3</sup>	A, B y C
<b>GALLETAS</b>	15%	X unidades	A y B
<b>REFRESCOS</b>	15%	Sobres 35 Grs	A, B y C
<b>GRANOS</b>	10%	A granel	A y B
<b>DULCES</b>	10%	Bolsas de 100	A y B
<b>FRUTAS Y VERDURAS</b>	10%	A granel	A y B
<b>PERECEDEROS</b>	5%	A Granel	A y B

- Las características de los proveedores de Productos de Consumo Masivo y Aseo potenciales para Distrébol son:

---

<sup>3</sup> Ibíd., p. 14

Tabla 13. Características proveedores

<b>NOMBRE</b>	<b>LINEA</b>	<b>CARTERA</b>	<b>ENTREGAS</b>	<b>POSICION EN EL MERCADO</b>
Casa Luker	Consumo y Aseo	Cobro 30 días	48 Horas	# 1 Chocolates
Team	Aceites	Cobro 30 días	48 Horas	# 1 Aceites L.
Kraft Foods	Consumo	Cobro 30 días	48 Horas	# 1 Gelatinas
Noel	Consumo	Cobro 30 días	24 Horas	# 1 Galletas
Familia	Aseo	Cobro 35 días	24 Horas	# 1 Aseo Hogar
Lastra	Aseo	Cobro 35 días	24 Horas	Subd. Familia

Siendo consistentes con el objetivo de rentabilidad y volumen de la distribuidora es importante declarar que el **mercado objetivo** será: **Tienda Mixta A y B**

**Características:**

Geográficas: Ciudad de Cali.  
 Tipo de Zona: Urbana de Colombia.  
 Numero de Tiendas Tipo A Mixta: 4.500  
 Numero de Tiendas Tipo B Mixta: 1.200

**Demográficas y socioeconómicas**

Tamaño : 50 Mts<sup>2</sup> a 100 Mts<sup>2</sup>  
 Clase social: 1. Alta 2. Media 3. Baja.  
 Numero de Referencias: 350 Consumo y 100 Aseo.  
 Compras: Mayores o iguales a \$ 125.000 Mensuales

**3.3 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR / CLIENTE**

Las tiendas son establecimientos de comercio con atención de Lunes a Domingo, cuyo espacio ó área está entre los 50 Mts y 70 Mts cuadrados, ubicadas en su gran mayoría en los estratos 1, 2 y 3.

Son atendidas por su propietario y un dependiente los cuales asumen las tareas de realización de pedidos y pago de facturas a proveedores. Éstos clientes son visitados 1 y 2 veces al mes por los distribuidores, los cuales les ofrecen un portafolio variado de Alimentos, Productos de aseo hogar y personal, Cigarrillos, velas, granos y productos perecederos como embutidos y yogurt.

Los Niveles de compra de éstos clientes por proveedor está entre los \$ 25.000 y los \$ 200.000, y sus ventas mensuales están entre los \$ 5.000.000 y los \$ 30.000.000 de los cuales el 80% son de contado y el 20% a crédito y Las líneas ó categorías de preferencia son :

Las que tienen mayor rotación como leche, huevos, pan, gaseosa, cerveza y los refrescos en polvo.

La nueva tendencia de estas tiendas es a convertirse en Minimercados ó rapitiendas con un modelo de Autoservicio en donde se mejore la ubicación y visibilidad de los productos, además de incrementar las referencias en inventario.

La rentabilidad esperada en las tiendas por sus ventas oscila entre un 16% y un 20% para alimentos, Aseo es del 30% y granos del 40%, además manejan un número de referencias promedio de 200.

Sus condiciones de pago son 50% contado y 50 a crédito a 30 días.

Según las cifras Nielsen de 2005 con respecto al tipo de establecimiento en donde compra más a menudo la gente con un 44% es el Mercado al aire libre lo que marca una tendencia importante al tradicionalismo de las compras y que el mercado sigue siendo en Colombia y en el Valle del Cauca un mercado de detallistas.

Es muy importante destacar que los estudios Nielsen<sup>4</sup> del 2004-2005, determinan que las personas en promedio en Cali visitan una tienda 3 veces en la semana, lo que hace a las tiendas un canal muy atractivo para atender y la demanda de sus productos en éstos sitios (tiendas) es de manera diaria.

Los clientes institucionales como Restaurantes, Casinos, Hoteles y Cafeterías tienen una demanda de productos de consumo alta ya que el 100% de éstos son consumidos y utilizados dentro de los mismos negocios. Dentro de estos niveles de consumo existen categorías muy fuertes como Aceites, Harinas, Jugos y elementos de aseo, lo que los hacen un gran cliente con diversificación de un portafolio que permite buscar márgenes más amplios debido a su gran potencial de compra en referencias de mayor embalaje.

### **3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

#### **Distripopulares: (Distribuidora de productos de Consumo)**

Es el distribuidor especializado de Noel y Nacional de Chocolates con 6 años de Experiencia, cuyo objetivo es el de distribuir sólo las marcas del GEA (grupo empresarial antioqueño) en la ciudad de Cali y sus alrededores. Cuenta con 17 vendedores para cubrir un territorio de 6.500 tiendas<sup>5</sup>, pero focalizado en las tiendas Tipo B y C, ya que las demás (tipo A) son atendidas de manera directa por las anteriores compañías mencionadas. Su facturación promedio mes: \$ 220.000.000 Margen del 16% con una frecuencia quincenal de Visita al mes a las tiendas. Están situados en la ciudad de Cali, en el Barrio San Fernando. Además es una sociedad de familia desde hace 5 años.

El 100% de las ventas las hacen de contado.

---

<sup>4</sup> Ibíd., p. 14

**Tiendas & Mercadeo: (Distribuidora de productos de Consumo y Aseo)**

Es el distribuidor especializado de Jhonson & Jhonson , Luker y Nestlé con 6 años de experiencia en el Mercado, cuyo objetivo es el de distribuir las marcas en las tiendas tipo C únicamente en la ciudad de Cali. Cuenta con 10 vendedores para cubrir un territorio de 6.500 tiendas<sup>6</sup> , pero, las demás tiendas son atendidas de manera directa por las anteriores compañías mencionadas su facturación promedio mes: \$ 150.000.000 Margen del 16% con una frecuencia 2 de visita al mes a las tiendas y están situados en la ciudad de Cali, en el Barrio Salomia.

El 100% de las ventas las hacen de contado.

**Distribuidora Super Ochenta: (Distribuidora de Consumo y Aseo)**

Es un distribuidor Multmarca con 7 años de experiencia en el Mercado, cuyo objetivo es el de distribuir las marcas en las tiendas tipo A, B Y C en la ciudad de Cali. Cuenta con 15 vendedores para cubrir un territorio de 4.500 tiendas<sup>7</sup> , pero, las demás tiendas son atendidas de manera directa por las anteriores compañías mencionadas su facturación promedio mes: \$ 240.000.000 Margen del 16% con una frecuencia 1 de visita al mes a las tiendas y están situados en la ciudad de Cali. Conceden crédito a 30 días en el 30% de sus ventas a tiendas.

**Distribuidora La Especial: (Distribuidora de Consumo y Aseo)**

Es el distribuidor exclusivo de CNCH (compañía Nacional de Chocolates), con 10 meses de experiencia en el Mercado, cuyo objetivo es el de distribuir las marcas en las tiendas tipo C en la ciudad de Cali. Cuenta con 10 vendedores para cubrir un territorio de 4.500 tiendas<sup>8</sup> , las demás tiendas son atendidas de manera directa por CNCH, su facturación promedio mes: \$ 140.000.000 Margen del 15% con una frecuencia 1 de visita al mes a las tiendas y están situados en la ciudad de Cali. 100% de sus ventas las hacen de contado.

---

**Supermercados Independientes:**

En la ciudad de Cali cuenta con 125 Puntos de ventas y participan con el 25% de las ventas del Canal. Tienen un crecimiento del 15% en los últimos 12 meses y cada vez compiten con mayor agresividad en precios para hacerles frente a las Cadenas Regionales y Mundiales. Los márgenes de utilidad oscilan entre 5% y 10% de acuerdo al tipo de formato.

**Distribuidora de Mercado Institucional)**

En la ciudad de Cali cuentan con 20 vendedores los cuales atienden Restaurantes, Cafeterías y Casinos empresariales. Compiten con servicio y desarrollo de marcas propias. Los márgenes de utilidad oscilan entre el 10% y el 25 %. Y los plazos de cartera están en 60 días en el canal institucional.

**Los Mayoristas:**

En la ciudad de Cali hay 250 mayoristas y participan con el 65% de las ventas del canal tradicional, es un Canal en desarrollo y con crecimientos del 15% año móvil con márgenes de utilidad son del 4%.

Los mayoristas atienden en mostrador, por encargo (Listas Mercado), en donde solo el 10% de éstos atienden las tiendas de manera directa. Dentro del comercio local existen varios distribuidores de bienes de consumo que tienen como finalidad la obtención de importantes utilidades a través del incremento en los márgenes de comercialización con mayores niveles de participación de mercado cubriendo las tiendas y mercados mayoristas.

En un ambiente tan competitivo en servicio hay que desarrollar formatos ganadores en el Canal Tradicional que permitan ser atractivos a los grandes productores y dueños de las marcas más grandes en el mundo y en el país.

La baja capacidad adquisitiva de los colombianos se encuentra hoy por hoy ejerciendo presión sobre los precios, lo que se convierte en una gran oportunidad de desarrollar mercados tradicionales de consumo de bajo precio en los canales tradicionales.

Los precios de venta de cada uno de los productos que inicialmente tendría Distrébol están regulados por Casa Luker en todos los canales como lo muestra el siguiente cuadro:

**Precios de venta Distrébol frente a la competencia:**

Tabla 14. Diferenciales precios de venta

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>P. VENTA OTROS DISTRIBUIDORES</b>	<b>P. VENTA SUPERMERCADOS</b>	<b>P. VENTA MAYORISTAS</b>
GALLETAS	+ 0	+ 5%	+ 1%
CHOCOLATES	+ 0	+ 6%	+ 2%
ACEITES	- 2 %	+ 2%	- 2%
REFRESCOS	+ 0	+ 2%	+ 2%
HARINAS	+ 0	+ 7%	+ 5%
ATUNES	+ 0	+ 8%	+ 0%
GELATINAS	+ 0	+ 6%	+ 2%

## **4. ESTRATEGIAS DE MERCADO**

### **4.1 CONCEPTO DE PRODUCTO Ó SERVICIO**

Distrébol es una comercializadora de bienes de consumo y aseo cuyo centro de distribución estará ubicado en la ciudad de Cali en la Carrera 22 # 8 – 44 Barrio Alameda, la cual se encargará de hacer distribución de manera selectiva y directa en Tiendas e Instituciones. Tendrá a cargo además la responsabilidad de atender los canales 1 vez al mes con un grupo de vendedores 3 profesionales con un portafolio definido para cada uno de éstos y una de sus grandes fortalezas es la atención a las urgencias de las cafeterías, restaurantes en menos de 24 horas con un portafolio adecuado a éstas.

Cuenta además con 3 personas en el área administrativa que soportaran toda la operación de venta y postventa. Sus entregas las realizará a través de outsourcing Logístico que se encargará de la atención en un tiempo no superior a las 24 horas, Esta diferenciación en el tiempo de entrega en 24 horas y 2 veces al mes en atención a las tiendas tipo A y 4 veces al mes a las tiendas tipo B hacen que Distrébol tenga una fortaleza frente a sus competidores además de la atención profesional al canal institucional.

Como toda nueva empresa la inversión en comunicación debe ser consistente con lo que se pretende, sin embargo Distrébol tendrá frente a las demás una desventaja con respecto a los niveles invertidos que otras distribuidoras hacen en el mercado. Adicional a ésta debilidad está la del crédito a 30 días concedido a las tiendas que hacen mucho más fuerte la competencia.



## 5. MARKETING MIX

### 5.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

La distribuidora se denominará: Distribuidora el trébol (**Distrébol**) con el fin de generar recordación de marca en los clientes.

En primera instancia la distribuidora se dará a conocer a través de los representantes de ventas quienes tendrán la tarea de promocionar la compañía en las tiendas. Las visitas a las empresas ya seleccionadas se realizarán por parte de la gerencia comercial quien una vez cerrado el negocio entregará ésta cuenta a un vendedor y a la auxiliar contable para que hagan el debido seguimiento propuesto en el plan de postventa.

En la etapa de consecución y mantenimiento de clientes institucionales se ha determinado que el servicio de atención inmediata se realizará con un vehículo moto-carro para mantener la estrategia diferenciadora y prestar además la asesoría permanente y la vinculación al **club de amas de casa**.

En el ciclo de madurez de la distribuidora con respecto al portafolio de Casa Luker se determinó que con la base de clientes y la experiencia en los canales podríamos ser una excelente opción para las marcas regionales que no poseen distribución.

### 5.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Se realizará la distribución de manera directa y selectiva desde el centro de distribución en un tiempo máximo de entrega de 24 Horas dentro de la ciudad de

Cali y alrededores a 48 Horas a las 4.500 tiendas tipo A, B, y C las cuales se atenderán con una visita al mes ó dos. Además se cubrirán las necesidades de los canales institucionales como los restaurantes, casinos, hoteles, moteles y cafeterías también en un tiempo máximo de 24 horas teniendo muy en cuenta sus urgencias.

La estrategia de penetración en las tiendas estará a cargo de los vendedores quienes de manera directa y con la ayuda de un portafolio ganador logran impactar en 4.500 clientes y en 300 del canal institucional con un nivel de servicio que será más efectivo que las demás en cuanto a respuesta en tiempo y frecuencia de visita.

Se tendrá un plan de apoyo con 5 activadoras ó impulsadoras para las marcas Royal y Club Social durante tres meses de lunes a viernes con un costo por activadora de \$ 700.000 mes (100% financiado por Kraft Foods ), además de ello se contará con premios por compras para los tenderos tales como : Camisetas, Gorras y Delantales con un costo de \$ 300.000, con éstos apoyos se ha presupuestado conseguir una activación del 50% de los clientes potenciales para las marcas Oreo, Club Social y Fresco Royal.

### **5.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS**

Los precios de los bienes están determinados por las casas productoras y serán reajustados de acuerdo a los direccionamientos de éstas cuando así lo determinen. Es importante tener en cuenta que los precios de venta a los clientes son iguales a los que tienen las casas productoras (proveedores) con su fuerza de ventas directa.

El impuesto al valor agregado (IVA) para los productos a comercializar están entre el 16% para Café, Harinas, Chocolates, Galletas y Aceites y 10% para Aseo y

Golosinas, el cual será transferido al precio final de venta a las tiendas ó al canal institucional.

Los incrementos de precios serán anunciados con 15 días de anticipación y se bonificará el inventario si existiera una reducción del precio por parte del proveedor.

#### **5.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

Para lograr los indicadores de efectividad en las visitas y lograr la consecución de clientes se ha determinará hacer una inversión de \$ 2.000.000 por dos meses (octubre y Noviembre) en Promociones ó PrePack's con las marcas de más alta rotación en las tiendas de acuerdo al portafolio ya definido, éstos 500 prepack's irán acompañados de material publicitario y se dará inicio a un plan de (5) activadoras de marca para generar introducción en las tiendas de un producto a relanzar.( Fresco Royal ).( Costo asumido 100% por Kraft Foods )

Para el inicio de la temporada de "Halloween" se tendrá previsto con Gelatina Royal un plan de ventas a tiendas con Máscaras (1.200) para lograr la rotación esperada de la marca y en Noviembre iniciar el lanzamiento y ventas de Galletas de Navidad de Kraft Foods de Colombia con un costo de \$ 1.560.000

Cabe anotar que éste plan de promoción será costeadado en un 100% por las casas productoras (proveedores), y los descuentos a los canales no se realizarán a cargo de la Comercializadora.

Para la temporada de Navidad se ha estipulado participar de las fiestas de fin de año en el canal institucional con una alianza estratégica para plan de anchetas que cubriría las empresas relacionadas con la temporada como Casas de Vinos, casas de arreglos ó regalos y compañías de eventos.

## 5.5 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

El primer contacto de comunicación de la Distribuidora son los vendedores, y para ello se ha dispuesto que para los 3 representantes de ventas tengan un catalogo de productos el cual incluirá los precios de venta, fotos de los productos y características de los mismos con un costo x unidad de \$ 30.000 C/u. Además se realizarán tarjetas plegables con el logotipo de Casa Luker y de Distrébol con el fin de recordarle al cliente los días de visita de la compañía y que pueda también llevar el control de las demás, con lo que se tendría un contacto permanente con el cliente. El costo de ésta estrategia es de \$ 250.000.

Dentro de plan de telemarketing y el club de amas de casa se realizará especial énfasis en la oportuna atención y la asesoría especializada.

En la fachada del negocio se ubicará un aviso de 4 x 2 con el nombre la comercializadora y su objeto social.

Figura 2. Logotipo Distrébol



## **5.6 ESTRATEGIA DE SERVICIO**

Los niveles de atención directa permiten establecer relaciones duraderas más aún si se atiende a 24 horas, sin embargo la postventa es importante para dar permanencia al cliente, para lo cual se realizarán llamadas a todos los clientes institucionales para sugerirles nuevas prácticas y asesorarles en el pedido.

Se tendrá un área de servicio de pos-venta especializado en capacitaciones de uso de los productos de aseo y alimentos en conjunto con los proveedores de éstos bienes, en donde se creará el Club de amas de casa para dar mayor soporte a las marcas.

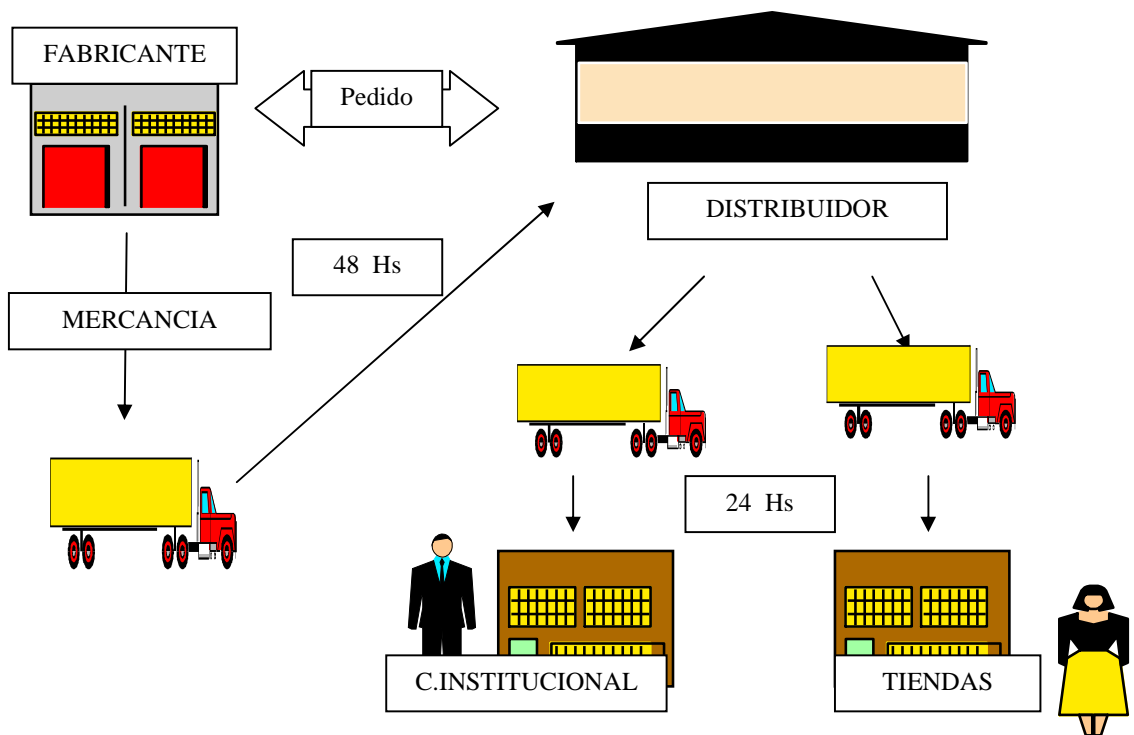
En comparación con las demás compañías en el área institucional se tendrán en cuenta los clientes que demandan productos con urgencia para atenderlos con moto-carro dispuesto para ello lo que nos garantiza ser más competitivos frente a las grandes empresas.

## 6. ANÁLISIS OPERATIVO Y TÉCNICO

Distribuidora y comercializadora constará de un grupo de (3) vendedores, un auxiliar administrativo, un Gerente comercial y un Auxiliar de Bodega, que de manera clara y efectiva trabajan hacia la venta de productos de consumo masivo de manera directa, la cual incluye en su portafolio más de 360 referencias para la venta hacia los canales de Tiendas e Institucional, ubicada en la ciudad de Cali.

Utilizará como software de facturación el sistema Aurora Versión 5.1

Figura 3. Análisis operativo



## REQUERIMIENTOS DE PRODUCTO

Tabla 15. Requerimiento de producto

COMPRAS EN UNIDADES	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
	<b>3 MESES</b>				
<b>COMPRAS</b>					
CHOCOLATE Y CAFÉ	18.244	103.181	106.722	116.529	118.478
ACEITES - HARINAS Y ATUNES	13.363	100.463	103.911	113.460	115.357
REFRESCOS - GELATINA	28.841	137.744	142.471	155.563	158.165
GALLETAS	6.055	45.009	46.553	50.831	51.682
ASEO Y HOGAR	7.057	45.434	46.993	51.311	52.169
GOLOSINAS	2.349	11.040	11.419	12.468	12.677
<b>TOTAL VENTAS PROYECTADO</b>	<b>75.909</b>	<b>442.871</b>	<b>458.068</b>	<b>500.162</b>	<b>508.527</b>

El centro de distribución cumple con los estándares máximos de almacenamiento para productos secos y no perecederos además de que los medios de transporte son vehículos cerrados que permiten dar seguridad a los mismos y calidad.

El personal de ventas tendrá una capacitación de 24 horas antes de salir al campo de ventas, en donde se les informará y entrenará sobre técnicas de ventas, argumentos de cierre, beneficios de los productos y políticas de la compañía.

Los costos de compras vs. el precio de venta final es del 17% promedio entre las líneas de Casa Luker.

Se tomó la opción de escoger a Casa Luker como el proveedor inicial para el programa de tienda a tienda debido a las oportunidades que se evidencian en los estudios anteriormente señalados de distribución y además por su liderazgo en cada una de sus categorías. Existen otros proveedores como Familia, Unilever, Panadería Sanín que cumplen con los estándares de entrega y están certificados como proveedores de calidad que serán tenidos en cuenta en una etapa más madura del proyecto.

En cuanto a la parte técnica Casa Luker entrega en vehículos cerrados que no permiten que los productos se contaminen ni que sufran alguna alteración debido al medio ambiente.

El control a las entregas y al servicio se realizará mediante el programa de telemarketing en donde se indagará al cliente sobre la calidad del servicio, el producto y sus utilidades de venta.

Las Necesidades y Requerimientos para poder desarrollar toda la actividad de Comercialización y Distribución de los productos se requiere :

- **Espacio Físico Area Ms2 = 300 Metros Cuadrados**
- **Estibas 1 x 1 Mts = 80**
- **Computador Escritorio = 1**
- **Impresora Facturas = 1**
- **Góndolas 1,80 Ms alto = 10**
  
- **Facturas = 1.200 (inicialmente)**
- **Escritorios = 2**
- **Formatos de pedidos = 1.200 (inicialmente)**
- **# Personas Ventas = 3 Vendedores**
- **# Personas Administración = 1 Secretaria Facturación**
- **Sistema de Facturación = 1 Sistema Aurora**

En cuanto a la estrategia de aprovisionamiento de la mercancía esta será así:

- Se realiza el pedido a través de Internet, Fax ó directo con el área de facturación por teléfono en donde confrontan mi estado de crédito para poder facturar y no superar el cupo estimado



- Una vez tomado el pedido los productos son despachados desde el Centro de distribución (Casa Luker ) ubicado en la autopista Yumbo – Cali Km 4 en un plazo de 48 horas en vehículos de contratación externa
- Los productos son despachados con original y copia para llevar el control de los pagos y las novedades como devoluciones que son atendidas en su totalidad por el proveedor.

## **7. ORGANIZACIÓN Y LEGAL**

### **Misión**

Con gente exitosa, con valores y entusiasta superamos las expectativas de nuestros clientes ofreciendo un servicio de entrega con calidad y amabilidad, teniendo como premisa el énfasis en la distribución masiva en tiendas, empresas e institucionales de la ciudad de Cali con rentabilidad para los accionistas.

### **Visión**

Ser la compañía de distribución más innovadora, efectiva y atractiva en el mercado de alimentos y aseo en el año 2010, con una propuesta diferenciada en portafolio líder en el canal tradicional dirigido a las tiendas de la ciudad de Cali y los clientes institucionales.

Los objetivos de la empresa son:

- Generar empleo para 10 de manera directa y 20 personas de manera indirecta
- Impactar de manera efectiva en 3.500 tiendas en la ciudad de Cali y en 500 clientes institucionales
- Alcanzar una distribución numérica del 40%
- Alcanzar una distribución ponderada del 70%
- Obtener 5% de Utilidad neta sobre ventas en el primer año.
- Lograr tener el manejo de tres marcas líderes de alimentos en las tiendas dentro de 2 Años.
- Distribuir a las poblaciones del Valle en el 2008

- Realizar una alianza con Alternativas Alimenticias en el 2008 para distribuir pollo, pescado y carne en la ciudad de Cali y poblaciones cercanas.

### **Análisis DOFA**

- **Debilidades**
  - Nueva en el mercado
  - Poco apalancamiento con otras líneas
- **Oportunidades**
  - Falta de cubrimiento en tiendas con portafolio Kraft
  - Casa Luker distribuye directamente en Cali
  - Crecimiento del Canal
  - Cubrir las necesidades inmediatas en los clientes Institucionales
  - Alianzas con proveedores de alto margen
  - Creación de un club de amas de casa clientes
- **Fortalezas**
  - Experiencia con las marcas a distribuir
  - Conocimiento del Manejo de los canales
  - Marcas reconocidas y de alta rotación
  - Personal capacitado
  - Relaciones con los proveedores
- **Amenazas**
  - Los precios de los competidores directos
  - El desempleo que baja el consumo
  - Otras Comercializadoras de productos sustitutos

**Nombre del Emprendedor** : Santiago Villada Arango  
**Numero de Cédula** : 10.288.372 Manizales  
**Código** : 2034348

Datos Básicos : Estudiante de Economía y Finanzas Internacionales, con 8 años de experiencia en el sector de Alimentos, Bebidas y Aseo en compañías como Casa Luker (1998) Gerente Regional de ventas Occidente, Quala S.A (2.001) Director Regional de Ventas, Compañía de Galletas Noel S.A (2.002) Jefe de Unidad Comercial Occidente y Kraft Foods de Colombia (2.005) Gerente Regional de Ventas Occidente. Esta experiencia me ha permitido conocer al detalle el mercado de consumo masivo y cada uno de sus canales de atención directa y alternativa.

Con excelente manejo de equipos de ventas en los canales de Distribución siempre diseccionados hacia la consecución de resultados en ventas y económicos para la compañía y para los clientes.

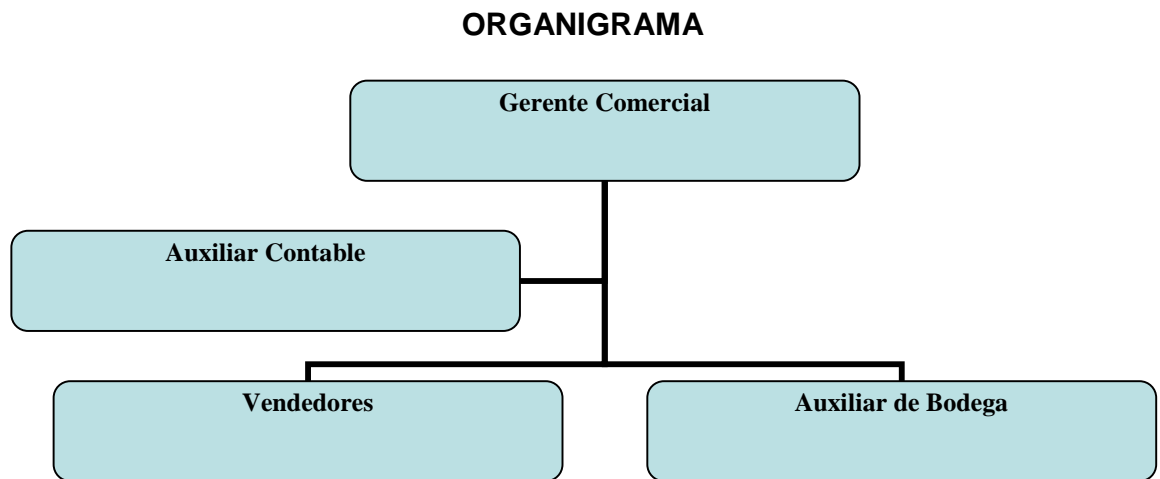
Los organismos de apoyo son: **Cámara de Comercio y Andi**, quienes están encargados de velar por el cumplimiento a las condiciones comerciales y regulares que no se presenten competencias desleales que afecten el buen curso del negocio.

### **Estructura Organizacional**

Tabla 16. Estructura organizacional

<b>CARGO</b>	<b>Número de Personas</b>
Gerente de Ventas	1
Vendedores Tiendas e Institucionales	3
Secretaria – Administración	1
Auxiliar de Despacho – Admón.	1

Figura 4. Organigrama



**Funciones :**

**Gerente Comercial** → Encargado de las negociaciones con proveedores y del manejo de la fuerza de ventas.

**Auxiliar de Logística** → Encargado del manejo de bodega, despachos, pedidos e Inventario.

**Vendedores** → Encargados de las ventas hacia las tiendas de la ciudad de Cali.

**Auxiliar Contable** → Encargado del manejo contable, cuentas por pagar, impuestos, descuentos etc.

## Gastos administrativos

- SALARIO GERENTE y PRESTACIONES ( Factor 53,02 )
- SALARIO AUX. BODEGA y PRESTACIONES
- SALARIO SECRETARIA y PRESTACIONES SECRETARIA
- INDUSTRIA Y COMERCIO
- ARRIENDO
- SERVICIOS PUBLICOS [Agua, Telefono y Energía](#)
- PAPELERIA
- HONORARIOS CONTADOR
- ADECUACIONES
- SEGUROS
- ASEO
- IMPREVISTOS
- DEPRECIACIÓN

## Gastos de Nomina

Tabla 17. Tabla de comisiones

<b>TABLA DE COMISIONES</b>		<b>SOBRE VENTAS</b>
Cumplimiento en Ventas		
70% - 80 %		0,25%
80% - 90 %		0,50%
90% - 100%		0,75%
Más del 100% ( Hasta el 120% )		1,00%
<b>TABLA DE PAGO DE COMISIONES</b>		
PAGO COMISIONES MÁX : 1 % SOBRE / V. NETAS		
NO CONSTITUTIVAS DE SALARIO ( ART. COD. LABORAL )		

Tabla 18. Tabla de factores prestacionales

<b>FACTOR PRESTACIONAL</b>	<b>53,02</b>
<b>CESANTIAS</b>	<b>8,33</b>
<b>PENSIÓN</b>	<b>8,33</b>
<b>SALUD</b>	<b>8</b>
<b>ARP</b>	<b>0,58</b>
<b>VACACIONES</b>	<b>4,17</b>
<b>APORTE %</b>	<b>1</b>
<b>PRIMAS</b>	<b>13,61</b>
<b>PARAFISCALES</b>	<b>9</b>

### **Gastos de constitución**

- Registro ante Cámara de comercio \$ 325.000
- Solicitud de registro de facturación \$ 45.000
- Estudio crédito de arrendamiento \$ 100.000
- Depósito de garantía ante la casa arrendataria \$ 600.000

La constitución de la empresa se realizará ante Cámara de Comercio como persona natural, bajo el concepto de Comercializadora de productos de consumo masivo.

En el plan de reparto de utilidades sólo participa el emprendedor y éstas se realizarán así : 50% Para redistribución en el negocio y 50% para el propietario.

## 8. ANÁLISIS FINANCIERO

### APALANCAMIENTO TOTAL =

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
3,50	3,40	2,07	1,84	1,55

Los resultados obtenidos indican que durante los tres primeros meses de inicio del proyecto el negocio será financiado y apalancado en gran parte por el proveedor sin embargo a lo largo del periodo el negocio tendrá utilidades importantes debido a la operación natural del negocio que serán reinvertidas en el mismo mejorando de manera notable el apalancamiento y por ende la financiación del mismo.

Los niveles de apalancamiento de otras distribuidoras (Ver anexo) como Ventas & Mercadeo, Distripopulares se acercan mucho a las anteriores cifras debido a su dependencia de los proveedores y el tipo de negocio.

### PRUEBA ACIDA = (ÍNDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA).

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
0,44	0,23	0,22	0,26	0,20

Si existiera un suceso inesperado se contaría con la liquidez inmediata para cumplir con las obligaciones corrientes en los 5 años proyectados, sin tener que recurrir a la venta de inventarios. Cabe anotar que éste indicador va disminuyendo debido a la acumulación de inventarios por la misma operación del negocio lo que incrementa la participación del activo corriente sobre el activo total.



Los indicadores de otras comercializadoras como Alternativas Alimenticias y Distrisaralda que participan dentro de un mercado similar al proyectado son muy semejantes a los de Distrébol.

**RAZÓN CIRCULANTE = (PRUEBA DE SOLVENCIA).**

<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>1,15</b>	<b>1,25</b>	<b>1,46</b>	<b>1,52</b>	<b>1,63</b>

Es importante ver como la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente aumenta de 1,16 en el año 2006 a 1,61 en el año 2010. Dichos incrementos anuales de ésta razón obedecen a aumentos de los niveles de inventario anuales adicional al incremento en los días de recaudo.

Sin embargo se puede determinar que las relaciones son buenas ya que permiten visualizar como el riesgo de iliquidez cada vez es menos posible, ya que existe certeza de la pronta convertibilidad en efectivo de los inventarios y la cartera para el puntual cubrimiento de los pasivos corriente.

**NIVEL DE ENDEUDAMIENTO =**

<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>78%</b>	<b>77%</b>	<b>67%</b>	<b>65%</b>	<b>61%</b>

El nivel de endeudamiento va disminuyendo debido a un incremento en las utilidades de cada uno de los años lo que visualiza una mejor capacidad de pago para futuros créditos y pérdida de la dependencia por parte del proveedor. Es decir que la distribuidora está pasando de operar con un nivel de riesgo alto a un nivel bajo debido a su nivel de endeudamiento con el proveedor Casa Luker.

**ROTACIÓN DE INVENTARIOS MES =**

<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>3,55</b>	<b>3,49</b>	<b>5,08</b>	<b>5,38</b>	<b>4,72</b>

La tendencia de éste indicador de rotación para el caso de Distrébol es sana, ya que obedece a un muy buen manejo de los inventarios sin entrar en insuficiencia de capital de trabajo manteniendo una rentabilidad que si bien es cierto no es la adecuada ésta se aproxima a los estándares de otras compañías de igual portafolio.

**DÍAS DE ROTACIÓN DE CARTERA =**

<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>12,03</b>	<b>26,73</b>	<b>27,98</b>	<b>23,01</b>	<b>29,38</b>

Los índices de rotación de cartera tienden a mantenerse en 26 días, lo que es bueno teniendo en cuenta que Distrébol debe cubrir sus obligaciones a 45 días, ya que éstas ventas se refieren a las ventas institucionales.

**ROS = (Rentabilidad sobre ventas).**

<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>-4,1%</b>	<b>0,6%</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,9%</b>	<b>1,9%</b>

El margen de utilidad ROS de Distrébol mejora a lo largo de los 5 años, sin embargo no es un indicador bueno, ya que comparativamente con otras empresas del sector de las mismas condiciones de distribución están obteniendo resultados del 3% y 5%.

El indicador es bajo debido a que la carga de gastos de ventas y logísticos en un negocio de distribución son el rubro más importante dentro del margen final, además de que el margen de distribución es muy ajustado para la operación, entonces debe recurrirse a mejorar las ventas teniendo los gastos logísticos y financieros como trampolín para la mejora de éste indicador ó obtener mejores descuentos comerciales.

**ROA** = (Rentabilidad del Activo).

<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>-7%</b>	<b>5%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>

La tasa de interés que producen los activos de la distribuidora mejora cada año debido a una mejora en el margen de utilidad y a un aumento en la rotación de activos.

**ROP** = ( Rentabilidad del Patrimonio )

<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>-32%</b>	<b>25%</b>	<b>37%</b>	<b>36%</b>	<b>33%</b>

La tasa de interés que se gana del patrimonio es mayor a la tasa de interés que producen los activos, ya que se corre mayor riesgo y éste debe ser el comportamiento ideal de una inversión.

### **Analisis Dupont**

**ROA** (Rotación de Activos x ROS) =

<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>-7%</b>	<b>5%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>

Distrébol presenta una rentabilidad operativa del activo en los primeros 15 meses bajo debido a bajos márgenes de utilidad que están presentes al inicio de cualquier proyecto a largo plazo más no a rotación de activos ya que éstos presentan muy buenos resultados como lo es el hecho de que se mantenga una relación de 8 a 1 en cuanto a rendimiento de los activos.

**ROP** ( ROA X (Activo/Patrimonio) =

<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>-32%</b>	<b>25%</b>	<b>37%</b>	<b>36%</b>	<b>33%</b>

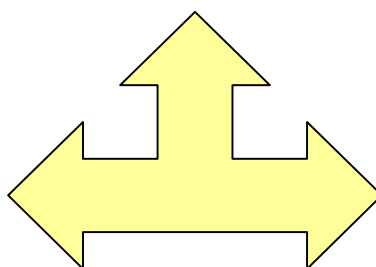
Es importante tener en cuenta que las cifras del ROP son mayores al costo de la deuda que es del 18% E.A , por ende un mayor endeudamiento expresado como la relación activos:patrimonio propicia un aumento de la rentabilidad.

Además la tasa mínima esperada es del 25%, y los resultados reflejan un mayor beneficio, así ROA está por debajo del costo de la deuda que es del 18%.

Tabla 19. Tabla Benchmarking razones financieras

BENCHMARKING						
EMPRESAS DE DIST. DE CONSUMO	SURTI	DISTRÍ	ALTERNATIVAS	DISTRÍ	VENTAS Y	DISTRÉBOL
	ALIMENTOS	POPULARES	ALIMENTICIAS	RISARALDA	MERCADEO	
RAZONES FINANCIERAS						
Apalancamiento Total	1,23	1,75	2,05	1,43	1,58	1,71
Prueba Acida	0,21	0,32	0,35	0,15	0,25	0,26
Razón Circulante	1,32	1,52	2,01	1,32	1,52	1,53
Nivel de Endeudamiento	45%	35%	63%	52%	60%	63,16%
Rotación Inventarios Mes	4,6	3,8	3,6	4,5	5,3	5,38
Días de Rotación Cartera	35	15	25	15	18	23
Margen Bruto	15%	16%	25%	15%	16%	15,04%
Margen de Utilidad A.I	5%	4%	8%	3%	3%	1,79%
ROS =	3%	4%	7%	5%	3%	1,92%
Rentabilidad sobre ventas						
ROA =	18%	17%	16%	15%	14%	13,17%
Rendimiento del activo total						
ROP =	30%	31%	36%	22%	32%	35,74%
Rentabilidad del patrimonio						
DUPONT						
ROA = Rotac. Activos x ROS	12%	15%	25%	23%	16%	13,17%
ROP = ROA * ( Act./ Patrimonio )	31%	33%	35%	28%	34%	35,74%

Las cifras son del 2006 I Semestre



**BENCHMARKING**

## 8.1 CONCLUSIONES FINANCIERAS

Distrébol será una empresa de distribución de productos de consumo masivo cuya rentabilidad operativa está cerca de las comercializadoras entre su tipo. Es importante anotar que la TIR de la inversión del 29,42% permite visualizar el negocio como rentable frente a los costos del capital del 20,40%, acompañado de un VPN positivo lo que apoya aún más que el negocio es viable y rentable.

El negocio es atractivo por la capacidad de rotación de los inventarios que frente a otros productos ó servicios presenta ventajas de flujo de caja y de rentabilidad al largo plazo, además de ser un negocio en donde los proveedores ( Casa Luker ) otorga crédito a 30 días y la rotación de la cartera es de 23 días que permiten financiar los costos del mismo.

Las razones financieras de las compañías tomadas como comparativo ( Benchmarking ) se han construido en el transcurso de los años, por ello considero que Distrébol irá ajustándose a los estándares del mercado en el tiempo.

Los niveles de rentabilidad de los activos frente al patrimonio permiten también identificar que un negocio en donde se hace una alta inversión en inventarios debiera devolver a los dueños la rentabilidad esperada y algo más como es el caso de Distrébol.

Desde el punto de vista de Mercadeo, Distrébol es la oportunidad de crear una empresa de distribución a partir de la venta de marcas líderes en Colombia como las de Casa Luker, y marcas tan representativas como las de Kraft que requieren un trabajo especial en punto de venta debido a la falta de estrategia de posicionamiento en la mente del consumidor y a la falta de presencia en las tiendas de la ciudad de Cali.

El impacto que tendría Distrébol en las tiendas sería muy bueno por cuanto las marcas de Kraft como Oreo, Club Social y Gelatina royal no han tenido en los últimos dos años una actividad de presencia importante como marcas líderes en Cali.

El proyecto presente desde el punto de vista logístico presenta un modelo novedoso debido a la oportunidad en el servicio, el hecho además del club de amas de casa y la asesoría en el momento de la venta, lo que permite ser diferenciado de los demás negocios del mismo tipo.

Lo esencial e importante en un negocio de éste tipo es el margen neto y el portafolio, y es allí en donde Distrébol se hace fuerte con un 17% de margen para operar y de un portafolio líder en el mercado nacional.

## **9. IMPACTO DEL PROYECTO**

El Plan de negocio generará al menos 15 empleos Directos y 10 Indirectos generando bienestar económico a éstas familias, que tendrán todas las condiciones para que su calidad de vida no se vea afectada.

Una vez el proyecto supere los 5 años se tiene estipulado ampliar la fuerza de ventas a 10 vendedores y 2 transportadores directos.

En la economía regional Distrébol hará parte de las Pymes que contribuyen con la generación de empleo a una región con tan alto índice tiene de desempleo dentro del País y que además aportan nuevas ideas y conceptos de hacer negocios en ésta región, además a futuro podrá convertirse en la distribuidora incubadora de marcas regionales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**GARCÍA SALAZAR**, Oscar León. Administración Financiera. 3ª ed. Colombia: Prensa Moderna Impresores, 1999. 535 p.

Informe de categorías Nielsen, Análisis del mercado del retail. Presentación en Power Point Diapositiva 12. Santa fé de Bogotá, 2005.



## ANEXOS

Anexo 1. Estado de Resultados (2.006 – 2.010) mes a mes .

AÑO 1 G&P PROYECTADO ANUAL DISTREBOL		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		2006
Margen Dias Habiles		17%	% Part.	17%	% Part.	17%	% Part.	
	INGRESOS BRUTOS POR VENTAS	\$ 34.000.674	100,00%	\$ 47.600.944	100,00%	\$ 67.107.587	100,00%	\$ 148.709.205
(-)	Devoluciones en Ventas	\$ 680.013	2,00%	\$ 952.019	2,00%	\$ 1.342.152	2,00%	\$ 2.974.184
	<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 33.320.661</b>	<b>98,00%</b>	<b>\$ 46.648.925</b>	<b>98,00%</b>	<b>\$ 65.765.436</b>	<b>98,00%</b>	<b>\$ 145.735.021</b>
(-)	COSTO DE MERCANCIA VENDIDA	\$ 28.220.559	83,00%	\$ 39.508.783	83,00%	\$ 55.699.298	83,00%	\$ 123.428.640
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 5.100.101	15,00%	\$ 7.140.142	15,00%	\$ 10.066.138	15,00%	\$ 22.306.381
(-)	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 8.244.901</b>	<b>24,25%</b>	<b>\$ 9.087.164</b>	<b>19,09%</b>	<b>\$ 10.308.695</b>	<b>15,36%</b>	<b>\$ 27.640.760</b>
(-)	GASTOS DE VENTAS	\$ 3.227.854	9,69%	\$ 3.847.147	8,08%	\$ 4.731.044	7,05%	\$ 11.806.045
	SALARIO VENDEDOR	\$ 911.400	2,74%	\$ 911.400	1,91%	\$ 911.400	1,36%	\$ 2.734.200
	PRESTACIONES VENDEDORES	\$ 483.224	1,45%	\$ 483.224	1,02%	\$ 483.224	0,72%	\$ 1.449.673
	COMISIONES	\$ 333.207	1,00%	\$ 466.489	0,98%	\$ 657.654	0,98%	\$ 1.457.350
	PUBLICIDAD	\$ 170.003	0,51%	\$ 238.005	0,50%	\$ 335.538	0,50%	\$ 743.546
	GASOLINA	\$ 60.000	0,18%	\$ 70.000	0,15%	\$ 80.000	0,12%	\$ 210.000
	GASTOS DE VIAJE	\$ 250.000	0,75%	\$ 250.000	0,53%	\$ 250.000	0,37%	\$ 750.000
	GASTOS LOGISTICOS	\$ 1.020.020	3,00%	\$ 1.428.028	3,00%	\$ 2.013.228	3,00%	\$ 4.461.276
(-)	GASTOS ADVOS	\$ 5.017.046	15,06%	\$ 5.240.018	11,01%	\$ 5.577.651	8,31%	\$ 15.834.715
	SALARIO GERENTE	\$ 800.000	2,40%	\$ 800.000	1,68%	\$ 800.000	1,19%	\$ 2.400.000
	PRESTACIONES GERENTE	\$ 424.160	1,27%	\$ 424.160	0,89%	\$ 424.160	0,63%	\$ 1.272.480
	SALARIO AUX. BODEGA	\$ 455.700	1,37%	\$ 455.700	0,96%	\$ 455.700	0,68%	\$ 1.367.100
	PRESTACIONES	\$ 241.612	0,73%	\$ 241.612	0,51%	\$ 241.612	0,36%	\$ 724.836
	SALARIO SECRETARIA	\$ 455.700	1,37%	\$ 455.700	0,96%	\$ 455.700	0,68%	\$ 1.367.100
	PRESTACIONES SECRETARIA	\$ 241.612	0,73%	\$ 241.612	0,51%	\$ 241.612	0,36%	\$ 724.836
	INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 38.319	0,12%	\$ 53.646	0,11%	\$ 75.630	0,11%	\$ 167.595
	ARRIENDO	\$ 400.000	1,20%	\$ 400.000	0,84%	\$ 400.000	0,60%	\$ 1.200.000
	SERVICIOS PUBLICOS	\$ 315.000	0,95%	\$ 315.000	0,66%	\$ 325.000	0,48%	\$ 955.000
	Agua	\$ 65.000	0,20%	\$ 65.000	0,14%	\$ 65.000	0,10%	\$ 195.000
	Telefono	\$ 150.000	0,45%	\$ 150.000	0,32%	\$ 160.000	0,24%	\$ 460.000
	Luz	\$ 100.000	0,30%	\$ 100.000	0,21%	\$ 100.000	0,15%	\$ 300.000
	PAPELERIA	\$ 125.000	0,38%	\$ 125.000	0,26%	\$ 125.000	0,19%	\$ 375.000
	HONORARIOS CONTADOR	\$ 300.000	0,90%	\$ 300.000	0,63%	\$ 300.000	0,45%	\$ 900.000
	ADECUACIONES	\$ 358.333	1,08%	\$ 358.333	0,75%	\$ 358.333	0,53%	\$ 1.075.000
	SEGUROS	\$ 340.007	1,02%	\$ 476.009	1,00%	\$ 671.076	1,00%	\$ 1.487.092
	ASEO	\$ 40.000	0,12%	\$ 45.000	0,09%	\$ 50.000	0,07%	\$ 135.000
	IMPREVISTOS	\$ 166.603	0,50%	\$ 233.245	0,50%	\$ 328.827	0,50%	\$ 728.675
	DEPRECIACIÓN	\$ 72.500	0,22%	\$ 72.500	0,18%	\$ 72.500	0,13%	\$ 217.500
(=)	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ -3.144.800</b>	<b>-9,44%</b>	<b>\$ -1.947.023</b>	<b>-4,09%</b>	<b>\$ -242.557</b>	<b>-0,36%</b>	<b>\$ -5.334.380</b>
(=)	OTROS INGRESOS	\$ 564.411	1,69%	\$ 790.176	1,66%	\$ 1.113.986	1,66%	\$ 2.468.573
(+)	FINANCIERO	\$ 564.411	1,69%	\$ 790.176	1,66%	\$ 1.113.986	1,66%	\$ 2.468.573
(+)	COMERCIAL	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -
(-)	OTROS EGRESOS	\$ 923.829	2,77%	\$ 1.110.852	2,33%	\$ 1.126.175	1,68%	\$ 3.160.856
	4 x 1.000	\$ -		\$ 186.756	0,39%	\$ 201.697	0,30%	\$ 388.453
	EGRESOS COMERCIALES	\$ 20.020	0,06%	\$ 20.287	0,04%	\$ 20.669	0,03%	\$ 60.976
	EGRESOS FINANCIEROS	\$ 903.809	2,71%	\$ 903.809	1,90%	\$ 903.809	1,35%	\$ 2.711.427
	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ -3.504.218</b>	<b>-10,31%</b>	<b>\$ -2.267.699</b>	<b>-4,76%</b>	<b>\$ -254.746</b>	<b>-0,38%</b>	<b>\$ -6.026.663</b>

VARIABLES	
Ventas día	1.307.718
Promedio \$\$ x factura día	26.154
Numeros pedidos día	50
Numero de Vendedores	2
Frecuencia visita pedido mes	1

1.830.806
36.616
50
2
1

2.581.061
51.621
50
2
1

DESCUENTOS	
Basico	17,0%
Bonificación	2,0%
Ppta comercial	0,0%

17,0%
2,0%
0,0%

17,0%
2,0%
0,0%





## Anexo 2. Benchmarking Razones Financieras

BENCHMARKING						
EMPRESAS DE DIST. DE CONSUMO	SURTI	DISTRÍ	ALTERNATIVAS	DISTRÍ	VENTAS Y	DISTREBOL
	ALIMENTOS	POPULARES	ALIMENTICIAS	RISARALDA	MERCADEO	
RAZONES FINANCIERAS						
Apalancamiento Total	1,23	1,75	2,05	1,43	1,58	1,71
Prueba Acida	0,21	0,32	0,35	0,15	0,25	0,26
Razón Circulante	1,32	1,52	2,01	1,32	1,52	1,53
Nivel de Endeudamiento	45%	35%	63%	52%	60%	63,16%
Rotación Inventarios Mes	4,6	3,8	3,6	4,5	5,3	5,38
Días de Rotación Cartera	35	15	25	15	18	23
Margen Bruto	15%	16%	25%	15%	16%	15,04%
Margen de Utilidad A.I	5%	4%	8%	3%	3%	1,79%
ROS =	3%	4%	7%	5%	3%	1,92%
Rentabilidad sobre ventas						
ROA =	18%	17%	16%	15%	14%	13,17%
Rendimiento del activo total						
ROP =	30%	31%	36%	22%	32%	35,74%
Rentabilidad del patrimonio						
DUPONT						
ROA = Rotac. Activos x ROS	12%	15%	25%	23%	16%	13,17%
ROP = ROA * ( Act./ Patrimonio )	31%	33%	35%	28%	34%	35,74%

Las cifras son del 2006 I Semestre

## Anexo 3. Proyecciones de ventas

### PROYECCION DE VENTAS

VENTAS EN PESOS	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
	3 MESES				
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>					
CHOCOLATE Y CAFÉ	\$ 76.092.323	\$ 448.927.335	\$ 491.036.576	\$ 563.401.874	\$ 600.123.886
ACEITES - HARINAS Y ATUNES	\$ 27.936.023	\$ 219.715.985	\$ 240.325.275	\$ 275.742.616	\$ 293.715.264
REFRESCOS - GELATINA	\$ 25.320.218	\$ 136.079.672	\$ 148.843.902	\$ 170.779.403	\$ 181.910.647
GALLETAS	\$ 9.201.060	\$ 78.039.299	\$ 85.359.361	\$ 97.938.985	\$ 104.322.557
ASEO Y HOGAR	\$ 8.325.311	\$ 59.352.425	\$ 64.919.664	\$ 74.487.038	\$ 79.342.035
GOLOSINAS	\$ 6.128.100	\$ 32.917.540	\$ 36.005.195	\$ 41.311.371	\$ 44.004.008
<b>TOTAL VENTAS PROYECTADO</b>	<b>\$ 153.003.033</b>	<b>\$ 975.032.257</b>	<b>\$ 1.066.489.973</b>	<b>\$ 1.223.661.287</b>	<b>\$ 1.303.418.397</b>

VENTAS EN UNIDADES	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
	3 MESES				
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>					
CHOCOLATE Y CAFÉ	15.728	96.145	100.156	108.412	109.979
ACEITES - HARINAS Y ATUNES	11.520	93.613	97.518	105.556	107.082
REFRESCOS - GELATINA	24.863	128.352	133.706	144.727	146.819
GALLETAS	5.220	41.940	43.689	47.291	47.974
ASEO Y HOGAR	6.084	42.336	44.102	47.737	48.427
GOLOSINAS	2.025	10.287	10.716	11.600	11.767
<b>TOTAL VENTAS PROYECTADO</b>	<b>65.439</b>	<b>412.673</b>	<b>429.888</b>	<b>465.322</b>	<b>472.049</b>

### PROYECCIÓN DE COMPRAS

COMPRAS EN PESOS	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
	3 MESES				
<b>COMPRAS</b>					
CHOCOLATE Y CAFÉ	\$ 73.261.688	\$ 399.875.520	\$ 434.277.203	\$ 502.636.394	\$ 536.594.851
ACEITES - HARINAS Y ATUNES	\$ 26.896.802	\$ 195.708.831	\$ 212.545.854	\$ 246.002.509	\$ 262.622.606
REFRESCOS - GELATINA	\$ 24.378.305	\$ 121.210.997	\$ 131.638.898	\$ 152.360.060	\$ 162.653.610
GALLETAS	\$ 8.858.781	\$ 69.512.375	\$ 75.492.593	\$ 87.375.815	\$ 93.278.985
ASEO Y HOGAR	\$ 8.015.609	\$ 52.867.313	\$ 57.415.540	\$ 66.453.269	\$ 70.942.897
GOLOSINAS	\$ 5.900.135	\$ 29.320.822	\$ 31.843.321	\$ 36.855.750	\$ 39.345.750
<b>TOTAL VENTAS PROYECTADO</b>	<b>\$ 147.311.320</b>	<b>\$ 868.495.858</b>	<b>\$ 943.213.409</b>	<b>\$ 1.091.683.798</b>	<b>\$ 1.165.438.699</b>

COMPRAS EN UNIDADES	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
	3 MESES				
<b>COMPRAS</b>					
CHOCOLATE Y CAFÉ	18.244	103.181	106.722	116.529	118.478
ACEITES - HARINAS Y ATUNES	13.363	100.463	103.911	113.460	115.357
REFRESCOS - GELATINA	28.841	137.744	142.471	155.563	158.165
GALLETAS	6.055	45.009	46.553	50.831	51.682
ASEO Y HOGAR	7.057	45.434	46.993	51.311	52.169
GOLOSINAS	2.349	11.040	11.419	12.468	12.677
<b>TOTAL COMPRAS PROYECTADO</b>	<b>75.909</b>	<b>442.871</b>	<b>458.068</b>	<b>500.162</b>	<b>508.527</b>

#### Anexo 4. Balance General y Análisis de Razones (2.006 – 2.010)

BALANCE GENERAL AÑO PROYECTADO	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Dic-06	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Dic-10
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	\$ 25.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bancos	\$ -	\$ 17.750.156	\$ 6.009.476	\$ 2.098.290	\$ 1.708.802	\$ 8.677.053
C x cobrar	\$ -	\$ 11.588.981	\$ 16.931.217	\$ 18.919.373	\$ 21.912.272	\$ 21.727.258
Inventarios	\$ -	\$ 46.216.207	\$ 79.587.618	\$ 109.098.579	\$ 137.095.718	\$ 146.413.449
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 25.000.000</b>	<b>\$ 75.555.344</b>	<b>\$ 102.528.311</b>	<b>\$ 130.116.242</b>	<b>\$ 160.716.791</b>	<b>\$ 176.817.759</b>
Equipos de oficina	\$ -	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000
Depreciación acumulada ( 10 A )	\$ -	\$ 67.500	\$ 337.500	\$ 607.500	\$ 877.500	\$ 1.147.500
Equipos de Computo y comunicación	\$ -	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Depreciación Acumulada ( 5 A )	\$ -	\$ 150.000	\$ 750.000	\$ 1.350.000	\$ 1.950.000	\$ 2.550.000
Adecuaciones	\$ -	\$ 4.300.000	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 9.782.500</b>	<b>\$ 5.112.500</b>	<b>\$ 3.742.500</b>	<b>\$ 2.872.500</b>	<b>\$ 2.002.500</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 25.000.000</b>	<b>\$ 85.337.844</b>	<b>\$ 107.640.811</b>	<b>\$ 133.858.742</b>	<b>\$ 163.589.291</b>	<b>\$ 178.820.259</b>
<b>PASIVOS</b>						
Proveedores	\$ -	\$ 63.399.013	\$ 77.774.538	\$ 81.764.793	\$ 93.568.985	\$ 97.438.317
Prestaciones por pagar	\$ -	\$ 1.390.609	\$ 1.719.134	\$ 1.824.033	\$ 1.877.181	\$ 1.971.040
Seguros por pagar	\$ -	\$ 671.076	\$ 849.927	\$ 1.136.957	\$ 1.136.957	\$ 1.086.363
Impuesto de renta x pagar	\$ -	\$ -	\$ 1.923.721	\$ 4.597.394	\$ 7.485.011	\$ 8.280.428
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 65.460.697</b>	<b>\$ 82.267.320</b>	<b>\$ 89.323.177</b>	<b>\$ 104.068.134</b>	<b>\$ 108.776.148</b>
Obligac. Financ. L.P	\$ -	\$ 903.809	\$ 903.809	\$ 903.809	\$ -	\$ -
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 903.809</b>	<b>\$ 903.809</b>	<b>\$ 903.809</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 66.364.506</b>	<b>\$ 83.171.129</b>	<b>\$ 90.226.986</b>	<b>\$ 104.068.134</b>	<b>\$ 108.776.148</b>
<b>CAPITAL</b>	<b>\$ 25.000.000</b>	<b>\$ 25.000.000</b>	<b>\$ 25.000.000</b>	<b>\$ 25.000.000</b>	<b>\$ 25.000.000</b>	<b>\$ 25.000.000</b>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ -	\$ -6.026.663	\$ 5.496.345	\$ 13.135.411	\$ 21.385.746	\$ 23.658.364
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIOR	\$ -	\$ -	\$ -6.026.663	\$ 5.496.345	\$ 13.135.411	\$ 21.385.746
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 25.000.000</b>	<b>\$ 18.973.337</b>	<b>\$ 24.469.682</b>	<b>\$ 43.631.756</b>	<b>\$ 59.521.157</b>	<b>\$ 70.044.111</b>
<b>TOTAL PAS + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 25.000.000</b>	<b>\$ 85.337.843</b>	<b>\$ 107.640.811</b>	<b>\$ 133.858.742</b>	<b>\$ 163.589.291</b>	<b>\$ 178.820.259</b>
<b>KTN</b>		<b>\$ 10.094.646</b>	<b>\$ 20.260.991</b>	<b>\$ 40.793.065</b>	<b>\$ 56.648.657</b>	<b>\$ 68.041.611</b>

RAZONES FINANCIERAS PROYECTADO	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Dic-06	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Dic-10
Apalancamiento Total =	Pasivo Total / Patrimonio	3,50	3,40	2,07	1,75	1,55
Prueba Acida	Activo Corr. - Inventario / Pa	0,45	0,28	0,24	0,23	0,28
Razón Circulante =	Activo Corriente / Pasivo Cc	1,15	1,25	1,46	1,54	1,63
Nivel de Endeudamiento =	Total Pasivo / Total Activo	78%	77%	67%	64%	61%
Rotación Inventarios Mes =	C.M.V / Inven.Promed.Merca	3,55	3,49	5,08	5,38	4,72
Dias de Rotación Cartera =	Dias de Rotación	12,03	26,73	27,98	23,01	29,38
Margen Bruto =	Utilidad Bruta / Ventas	15%	16%	15%	15%	14%
Margen de Utilidad A.I =	UAI / Ventas	-4%	0,57%	1,20%	1,79%	1,87%
Rotación de Activos =	Ventas / Activos	1,71	8,90	8,17	7,07	7,07
ROS =	Utilidad Neta / Ventas Totale	-4,1%	0,6%	1,5%	1,9%	1,9%
Rentabilidad sobre ventas						
ROA =	Utilidad Neta / Activos	-7%	5%	12%	13%	13%
Rendimiento del activo total						
ROP =	Utilidad Neta / Patrimonio	-32%	25%	37%	36%	33%
Rentabilidad del patrimonio						
DUPONT =	ROA = Rotac. Activos x ROS	-7%	5%	12%	13%	13%
	ROP = ROA * ( Act./ Patrimor	-32%	25%	37%	36%	33%
	ROTACIÓN ACTIVOS	1,71	9,22	8,08	6,86	7,01
	ROS	1,71	9,22	8,08	6,86	7,01
	ACTIVO/PATRIMONIO	4,50	4,78	3,07	2,71	2,52

Anexo 5. Variables

<b>VARIABLES SALARIALES</b>		
<b>VENDEDOR</b>		
SALARIO BÁSICO	\$	408.000
AUX. TRANSPORTE	\$	47.700
FACTOR PRESTACIONAL		53,02%
COMISIONES	\$	150.000
	<i>CARTERA INSTITUCIONAL</i>	30%
	<i>VENTAS INSTITUCIONAL</i>	70%
	<i>VENTAS TIENDAS</i>	100%
<b>COMPOSICIÓN</b>		
INCREMENTO ANUAL		5%

<b>TABLA DE COMISIONES</b>	<b>SOBRE VENTAS</b>
Cumplimiento en Ventas	
70% - 80 %	0,25%
80% - 90 %	0,50%
90% - 100%	0,75%
Más del 100% ( Hasta el 120% )	1,00%

**TABLA DE PAGO DE COMISIONES**

PAGO COMISIONES MÁX : 1 % SOBRE / V. NETAS  
 NO CONSTITUTIVAS DE SALARIO ( ART. COD. LABORAL )

<b>AUX. BODEGA</b>		
SALARIO BÁSICO	\$	408.000
AUX. TRANSPORTE	\$	47.700
FACTOR PRESTACIONAL		53,02%
<b>SECRETARIA</b>		
SALARIO BÁSICO	\$	408.000
AUX. TRANSPORTE	\$	47.700
FACTOR PRESTACIONAL		53,02%
<b>GERENCIA</b>		
SALARIO BÁSICO	\$	1.300.000
AUX. TRANSPORTE	\$	-
FACTOR PRESTACIONAL		53,02%
<b>TRANSPORTADOR</b>		
FIJO DIARIO	\$	60.000
INCENT. POR ENTREGA PEDIDO EFECTIVO	\$	200