

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA OPERADORA
LOGÍSTICA DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS
EN LA CIUDAD DE PASTO**

**MAYRA ANDREA GUERRERO
ALMA ROCIO LUCERO CAICEDO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA OPERADORA
LOGÍSTICA DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS
EN LA CIUDAD DE PASTO**

**MAYRA ANDREA GUERRERO
ALMA ROCIO LUCERO CAICEDO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Alta gerencia**

**Asesor:
Dr. JOSÉ LUIS BENAVIDES PASSOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del autor”.

“Artículo 1º del Acuerdo N° 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño”

Nota de aceptación

Director(a)

Jurado 1

Jurado 2

San Juan de Pasto, Agosto de 2011

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos de una manera muy especial a Dios que nos dio la fortaleza necesaria para continuar sin desfallecer y lograr este nuevo éxito, a la Universidad de Nariño, que nos dio la oportunidad de pertenecer a ésta gran familia y recibir una formación integral y así proyectarnos en la sociedad, también al Dr. JOSE LUS BENAVIDES por sus orientaciones en el desarrollo del presente trabajo de grado.

Extendemos nuestros agradecimientos a cada uno de los profesores de la especialización ALTA GERENCIA PROMOCION XV, por su acompañamiento en todo el proceso académico.

Agradecemos a nuestras familias por la paciencia, por entender nuestras ausencias y por todo el apoyo que recibimos de ustedes con todo el amor.

Mil gracias a todos y que Dios los bendiga.

Mayra Andrea y Alma Rocío

DEDICATORIA

A Dios:

Por las bendiciones que le ha dado a mi vida y el infinito amor que me regala cada día.

A mi Marthica:

Por todo su apoyo incondicional, por su compañía en cada momento especial de mi vida, por ser una mujer valiente que me ha dado el mejor ejemplo para salir adelante, por cultivar e inculcar el don de la responsabilidad. Te Quiero Mucho Mamita .

A mi Padre q.e.p.d

Sé que desde el lugar donde Dios te llevó, celebras con nosotras este nuevo logro, nunca he dejado de pensar en tus consejos y enseñanzas que me han ayudado en el diario caminar desde que te fuiste.

A mis Amigos

A ese inolvidable equipo de trabajo y amigos Aydeé Cantillo, Jenny Chaves, Alma Rocío Lucero, Natalia Ortega y Luis E Aguirre, por todo el apoyo que me ayudo a llegar al final del camino, gracias por cada uno de los momentos compartidos con ustedes, los llevo en mi corazón para siempre.

Andrea Guerrero N.

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado fé, fortaleza, salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mi esposo, Juan Carlos, quien me acompañó y me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante, para ver este sueño hecho realidad.

A mis dos grandes regalos del cielo: mi hija María Valeria quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar con éxito esta etapa de mi vida y mi hijo Juan Jacobo quien con su ternura e inocencia me motivó para superarme y ser la madre y la profesional que siempre he anhelado. ¡Gracias! Sin ustedes no hubiese podido culminar con éxito este título y por eso se los dedico con todo mi amor.

A mis padres, Luis y Aceneth, quienes me enseñaron desde pequeña la responsabilidad, el trabajo constante y las ganas de luchar para alcanzar mis metas. Gracias por ser incondicionales conmigo y mi triunfo es el de ustedes.

A mis hermanos, tíos y demás familiares, quienes con sus consejos y apoyo hicieron realidad este sueño.

Y a todos los amigos y amigas que estuvieron cerca, compartiendo sus conocimientos, experiencias y demostrando su amistad sincera. Muchas gracias!

Alma Rocío Lucero Caicedo

RESUMEN

El presente plan de negocios surge como respuesta a un proceso de investigación, que permite analizar la situación del sector de transporte y distribución en la ciudad de Pasto de productos de consumo masivo (perecederos y no perecederos), el mercado objetivo del presente estudio son los perecederos puesto que se enfoca en el sector lácteo de esta ciudad. debido a las oportunidades de desarrollo y a la actividad comercial, donde se maneja altos volúmenes de mercancías para distribución de productos destinados a tiendas de barrio hasta los almacenes que manejan grandes superficies, por lo tanto se quiere desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa que preste los servicios de Operación Logística en Transporte y Distribución de Productos Lácteos y de esta manera ofrecer a las diferentes empresas dedicadas a esta actividad, logrando que sus productos lleguen en buenas condiciones y a tiempo, de esta manera satisfacer tanto a la empresa cliente como al cliente destino en la cadena de distribución.

En la presente investigación se identifica la población y muestra de las empresas dedicadas a la distribución de productos lácteos, tomando como referencia los diferentes instrumentos de recolección de información en el contexto local, donde se enfoca el presente estudio.

Para determinar cuál es la demanda se realizará un estudio de mercado, teniendo en cuenta las necesidades de las empresas contratantes de los servicios que ofrece el operador logístico, cumpliendo con unos requisitos mínimos para el manejo de los productos lácteos.

También se desarrollara un análisis técnico que permitirá establecer procedimientos claves para el desarrollo de ésta idea de negocio, calcular los costos de producción, determinar las características de negocio, un análisis administrativo que se enfocará en dará a conocer el personal necesario, el perfil de cada uno de los cargos y la forma de desempeño del mismo, un análisis legal que enfocará a la empresa, en cómo desenvolverse bajo las normas impuestas por la ley y finalmente un estudio económico –financiero que permitirá saber la viabilidad y rentabilidad del proyecto, es decir, estudiar las posibilidades y condiciones para que se pueda recuperar a inversión realizada y empiece a generar utilidades y con sus respectivos análisis de sensibilidad con referencia a las supuestas condiciones y situaciones que garantice que el negocio tenga continuidad.

Por último realiza un análisis de impactos económico, social y ambiental, para establecer los beneficios del proyecto el impacto que ocasiona la puesta en marcha del Operador logístico, se pretende cambiar los esquemas con una nueva modalidad de negocio.

ABSTRACT

This business plan is a response to an investigative process to analyze the situation of transport and distribution sector in the city of Pasto of consumer goods (perishable and non perishable), the target market of this study are perishable since it focuses on the dairy sector in this city. because of the opportunities of development and commercial activity, which handles high volumes of goods for distribution of products to convenience stores to warehouses that handle large areas, so you want to develop a business plan for the creation of a company providing logistics services operation in Transport and Distribution of dairy products and thus offer different companies engaged in this activity, making their products arrive in good condition and on time, thus satisfying both the client company as the target client in the distribution chain.

In this research identifies the population and sample of companies engaged in the distribution of dairy products, with reference to different data collection instruments in the local context, which focuses on the present study.

To determine the demand will be a market study, taking into account the needs of contracting companies in the services offered by the logistics operator, meeting minimum requirements for the handling of dairy products.

Also developed a technical analysis that will establish key processes for developing this business idea, calculating production costs, determine the characteristics of business, a management analysis that will focus on will release the necessary personnel, the profile of each one of the charges and the manner of performance thereof, a legal analysis that the company will focus on how to navigate under the standards imposed by law and finally an economic-financial viability and let you know the profitability of the project, ie to study the possibilities and conditions for investment to recover and begin to generate profits and their sensitivity analysis with reference to the alleged conditions and situations to ensure that the business has continued.

Finally an analysis of economic impacts, social and environmental benefits for the project to establish the impact caused by the implementation of the logistics firm, is to change schedules with a new type of business.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. LINEA DE INVESTIGACIÓN	21
1.1 TEMA	21
1.2 PROBLEMA	21
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.4 OBJETIVO GENERAL	21
1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
1.6 JUSTIFICACIÓN	22
1.7 MARCO TEÓRICO.....	23
1.7.1 Antecedentes del mercado.....	23
1.7.1 Plan de negocios.....	24
1.7.2 ¿Para qué sirve el plan de negocios?	24
1.7.3 Antecedentes.	37
1.7.4 Marco legal.....	37
1.7.4.1 Constitución legal de la empresa	37
1.7.5 Marco contextual	38
1.8 MARCO CONCEPTUAL	38
1.9 METODOLOGÍA.....	43
1.9.1 Tipo de estudio.....	43
1.9.2 Método de estudio:.....	43
1.9.3 Diseño de investigación:	44
1.9.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información	44
1.9.4.1 Población.....	44
1.9.4.2 Muestra.	45
1.9.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	46
2. ESTUDIO DE MERCADO	47
2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	47

2.1.1 Sector terciario	47
2.2 ESTUDIO DE MERCADO A PARTIR DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS..	48
2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	62
2.3.1 Pronóstico de la demanda.....	64
2.3.2 Proyección de la demanda	64
2.4 ANALISIS DE LA OFERTA	68
2.4.1 Estrategias de mercadeo.	69
2.4.2 Estrategia de marketing para empresas de servicios	69
2.4.2.1 Diferenciación del Servicio ofrecido	70
2.4.2.2 Control de calidad del servicio.....	73
2.4.2.3 Administración de la productividad del servicio	73
3. ESTUDIO TÉCNICO	74
3.1 DETERMINACION DEL TAMAÑO DEL PROYECTO	74
3.2 LOCALIZACION DEL PROYECTO	74
3.3 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	75
3.3.1 Misión	75
3.3.2 Visión	75
3.3.3 Políticas organizacionales:	75
3.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL OPERADOR LOGÍSTICO	76
3.4.1 Transporte	76
3.4.2 Distribución.....	77
3.4.3 Necesidades y requerimientos	79
3.4.4 Tipo de contratación	79
3.4.5 Subcontratación	79
3.4.6 Obras físicas	80
4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	81
4.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL DE <i>Logística Express</i>	81
4.1.1 Misión	81
4.1.2 Visión	81

4.1.3 Valores corporativos.....	81
4.2 ASPECTOS LEGALES	81
4.3 ORGANISMOS DE APOYO	82
4.4 DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES.....	83
4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOGÍSTICA EXPRESS SAN JUAN DE PASTO	87
4.6 COSTOS ADMINISTRATIVOS	88
4.7 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.....	89
5. ESTUDIO FINANCIERO	90
5.1 INVERSIÓN FIJA	90
5.1.1 Maquinaria y equipo	90
5.1.2 Muebles y enseres.	90
5.1.3 Equipo de oficina.....	91
5.1.4 Equipo de cómputo y comunicación.....	91
5.1.5 Total inversión fija	92
5.1.6 Inversión en otros activos.....	92
5.2 INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	94
5.2.1 Inversión capital de trabajo:	95
5.3 CALCULO DE COSTOS	95
5.3.1 Gastos administrativos Nomina mensual:	97
5.3.2 Otros gastos administrativos.	99
5.4 DEPRECIACIONES	99
5.4.1 Propiedad planta y equipo:.....	99
5.4.2 Muebles y enseres:	99
5.4.2 Muebles y enseres:	100
5.4.3 Equipos de oficina Cuadro 21	100
5.4.4 Equipos de computación y comunicación	101
5.5 GASTO DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS.....	102
5.6 AMORTIZACIONES DE INVERSIÓN EN OTROS ACTIVOS DIFERIDOS...	102
5.7 CÁLCULO DE INGRESOS	104

5.7.1 Ingresos Operacionales mensuales y anualizados:	105
5.7.2 Costos totales de Inversión	106
5.8 FLUJO DE CAJA.....	107
5.8.1 Punto de equilibrio.....	108
5.9 ESTADOS FINANCIEROS.....	110
5.9 ESTADOS FINANCIEROS.....	111
5.9.1 Balance general Inicial de la Empresa <i>Logística Express</i> :	111
5.9.2 Estado de resultados.....	111
5.9.5 Valor presente neto- VPN.....	116
5.9.6 Tasa interna de retorno – TIR	117
5.9.6.2 Beneficio/ Costo.	118
5.9.7 Análisis de sensibilidad	118
6. CONCLUSIONES.....	125
BIBLIOGRAFÍA	128

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Criterios de evaluación para el operador logístico	58
Cuadro 2. ¿Cuánto paga su empresa mensualmente por los servicios de transporte y distribución de sus productos?	63
Cuadro 3. ¿Con qué frecuencia utiliza la empresa los servicios de transporte y Distribución de sus productos?	64
Cuadro 4. Tarifas servicios de Transporte y Distribución de productos lácteos.....	65
Cuadro 5. Proyección Demanda Servicios de Transporte y distribución del Operador Logístico a 5 años	67
Cuadro 6. Costos de producción	80
Cuadro 7. Matriz DOFA	82
Cuadro 8. Inversiones intangibles	89
Cuadro 9. Maquinaria y equipo.....	90
Cuadro 10. Muebles y enseres.....	91
Cuadro 11. Equipos de oficina.....	91
Cuadro 12. Equipo de cómputo y comunicaciones.....	92
Cuadro 13. Total Inversión fija.....	92
Cuadro 14. Inversión en otros activos	93
Cuadro 15. Inversión en Capital de Trabajo Año inicial.....	93
Cuadro 16. Inversión total de la empresa.....	95
Cuadro 17. Costos de producción	95
Cuadro 18. Gastos por honorarios	96
Cuadro 19. Gastos Administrativos de la empresa Logística Express	97
Cuadro 20. Otros Gastos Administrativos	99
Cuadro 21. Depreciación furgon aislado con poliuretano	99
Cuadro 22. Depreciación muebles y enseres.....	100
Cuadro 23. Depreciación equipos	100

Cuadro 24.	Depreciación computación y comunicación	101
Cuadro 25.	Depreciación líneas telefónicas	101
Cuadro 26.	Depreciación de activos.....	102
Cuadro 27.	Amortizaciones de inversión en otros activos diferidos.....	103
Cuadro 28.	Tarifas de servicio de transporte y distribución	104
Cuadro 29.	Ingresos Operacionales mensuales.....	105
Cuadro 30.	Ingresos operacionales Anualizados	105
Cuadro 31.	Costos totales de Inversión.....	106
Cuadro 32.	Flujo de caja anualizado	107
Cuadro 33.	Calculo punto de equilibrio.....	110
Cuadro 34.	Balance general Inicial.....	111
Cuadro 35.	Balance General Corporativo.....	112
Cuadro 36.	Estado de Resultados Proyectado.....	114
Cuadro 37.	Cuadro Flujo Neto Efectivo	116
Cuadro 38.	Flujo neto con incremento en el precio del 5%	118
Cuadro 39.	Flujo neto con disminución del 5% en el precio	119
Cuadro 40.	Flujo de caja con incremento del 5% en costos de producción	120
Cuadro 41.	Flujo neto efectivo: incremento 5% costos de producción	121
Cuadro 42.	Flujo de caja con disminución del 5% en costos de producción ..	121
Cuadro 43.	Flujo neto efectivo disminución de 5 % costos de producción	122

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Instalaciones de Logística Express	80
Figura 2. Organigrama de la empresa.....	87

LISTA DE GRÁFICAS

		Pág.
Grafica 1.	¿Actualmente cómo transporta sus productos a los diferentes canales de distribución?	49
Grafica 2.	¿Qué tipo de transporte contrata?	50
Grafica 3.	¿Los inventarios de su compañía son administrados por?	51
Grafica 4.	¿Cuánto paga su empresa mensualmente por los servicios de transporte y distribución de sus productos?	51
Grafica 5.	¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene usted en cuanto al servicio que le presta su flota (propia o alquilada) con respecto al servicio de transporte y distribución de sus productos?	52
Grafica 6.	¿Los vehículos que usted contrata cumplen con las normas establecidas para el transporte y distribución de productos lácteos?	53
Grafica 7.	¿En la distribución de sus productos se cumplen los tiempos estimados para la entrega de los mismos?	54
Grafica 8.	¿Cuál es el grado de capacitación del personal de su empresa, con respecto al cuidado y manejo de productos lácteos y atención al cliente?	55
Grafica 9.	¿Con qué frecuencia utiliza la empresa los servicios de transporte y distribución de los productos lácteos?	55
Grafica 10.	¿Cuál considera usted que son las funciones de un operador logístico?	56
Grafica 11.	¿Cuáles de los siguientes servicios considera usted que se ajustan a las necesidades de su empresa y que debería ofrecerle un operador logístico?	57
Grafica 12.	¿Usted tiene conocimiento si en la ciudad de pasto existe una empresa que ofrece servicios de operación logística en cuanto a transporte y distribución de productos lácteos?	59

Grafica 13.	¿Usted considera que en la ciudad de pasto se necesita una empresa que preste los servicios de operación logística?	60
Grafica 14.	¿La empresa que usted dirige estaría en la capacidad de contratar los servicios que ofrece un operador logístico?	61
Grafica 15.	¿Usted contrataría los servicios de transporte y distribución a través de un operador logístico?	62
Grafica 16.	¿Usted contrataría los servicios de transporte y distribución a través de un operador logístico?	66
Grafica 17.	¿Usted tiene conocimiento si en la ciudad de Pasto existe una empresa que ofrezca los servicios de operación logística en cuanto a transporte y distribución de productos lácteos?	69

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA REALIZADA A GERENTE Y/O ADMINISTRADORES DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN EL MUNICIPIO DE PASTO.....	131
ANEXO B. FICHA TÉCNICA	137
ANEXO C. LISTADO DE EMPRESAS REGISTRADAS EN CÁMARA DE COMERCIO VIGENCIA 2010	138
ANEXO D. POTAFOLIO DE SERVICIOS DELA EMPRESA	140

INTRODUCCIÓN

Las empresas que han logrado posicionarse en el mercado, han realizado estudios previos o han contado con una visión empresarial, la cual ha representado que estas empresas puedan tener éxito, sostenerse en el mercado y ser cada día más competitivo en el mundo de la globalización; esto ha permitido que las instituciones de educación superior busquen alternativas de solución a través de carreras profesionales o postgrados que permiten ampliar los conocimientos de quienes tengan la responsabilidad de liderar una organización, por esta razón la Especialización de Alta Gerencia de la Universidad de Nariño, brinda herramientas que se pueden aplicar en las empresas o en la creación de nuevas alternativas de negocio y permitan el desarrollo integral de la región. Razón por la cual se escoge como alternativa de investigación el diseño de un plan de negocios que permiten visualizar la viabilidad de éste y su sostenimiento a través del tiempo.

Realizar un plan de negocios surge como respuesta a un proceso de investigación, que permite analizar la situación de un sector en particular, y esto hace que nos enfoquemos en la problemática referente a la prestación de servicios de transporte y distribución de productos de consumo masivo (perecederos y no perecederos, el mercado de nuestro interés son los perecederos puesto que la presente investigación se enfocará en el sector de Productos lácteos en la ciudad de Pasto) considerando que la ciudad cuenta con una clara oportunidad de desarrollo y es altamente comercial, manejando altos volúmenes de mercancías para distribución de productos destinados a tiendas de barrio hasta los almacenes que manejan grandes superficies, por lo tanto se quiere desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa que preste los servicios de Operación Logística en Transporte y Distribución de Productos Lácteos en la Ciudad de Pasto y de esta manera ofrecerla a las diferentes empresas dedicadas a esta actividad y hacer que sus productos lleguen en buenas condiciones y a tiempo, satisfaciendo a la empresa cliente y al cliente destino de la cadena de distribución.

Para determinar la viabilidad del proyecto, se realizará un estudio de mercado, teniendo en cuenta las necesidades de las empresas distribuidoras de productos lácteos, ya que son productos perecederos, el transporte y distribución debe cumplir con unos requisitos mínimos para el manejo de los productos.

También se desarrollara un análisis técnico que permitirá establecer procedimientos claves para el desarrollo de ésta idea de negocio, un análisis administrativo que se enfocará en dar a conocer el personal necesario y la forma de desempeño del mismo, un análisis legal que enfocará a la empresa, en cómo desenvolverse bajo las normas impuestas por la ley y finalmente un estudio económico –financiero que permitirá saber la viabilidad del proyecto.

1. LINEA DE INVESTIGACIÓN

Plan de Negocio

1.1 TEMA

Plan de negocio para la creación de una empresa operadora logística de transporte y distribución de productos lácteos en la ciudad de Pasto.

1.2 PROBLEMA

¿Cómo diseñar un Plan de negocio aplicado a un operador logístico para transporte y distribución de productos lácteos en la ciudad de Pasto?

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la ciudad de Pasto las empresas dedicadas a la distribución de lácteos no cuentan con suficientes vehículos para realizar satisfactoriamente la entrega de los pedidos a los clientes destino, esto hace que contraten el servicio con diferentes personas naturales y estas a su vez no cumplen con los requisitos básicos como son las Pólizas de cumplimiento y responsabilidad civil, obligaciones laborales con sus trabajadores, informalidad referente a pago y cumplimiento de las prestaciones sociales, capacitación continua para el manejo, distribución de productos, atención al cliente y garantía en la prestación del servicio, generando un nivel de desorganización e insatisfacción ya que existe un inconveniente en cuanto a la totalidad y oportuna entrega de los pedidos a los clientes destino como supermercados, mini mercados y tiendas

En la actualidad no existe una empresa legalmente constituida que realice la logística, en cuanto a distribución y entrega de productos lácteos, ya que esta actividad se realiza en un comercio informal, en donde una empresa distribuidora recurre a varios contratos con diferentes personas, ocasionando una serie de inconvenientes en la prestación del servicio.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de Negocio de una empresa dedicada a la operación Logística para el transporte y distribución de productos lácteos en la ciudad de Pasto.

1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Realizar estudio de mercado que permita recopilar información acerca de la opinión del cliente, datos demográficos, competencia, análisis de costos, precios y ubicación, que determinen la viabilidad en la creación del operador logístico en esta ciudad.
- ✓ Elaborar un estudio técnico que describe los requerimientos físicos del negocio, su funcionamiento y planificación de las operaciones.
- ✓ Describir la organización del negocio y la relación entre sí con las diferentes unidades orgánicas que lo conforman.
- ✓ Contar con un estudio financiero que nos permita evaluar la rentabilidad y factibilidad del plan de negocio.

1.6 JUSTIFICACIÓN

A partir de la década de los 90 en el departamento de Nariño, la comercialización de productos se limitaba únicamente a la compra y venta de productos, generando un porcentaje de utilidad que le permitían destacarse en el mercado, además la prioridad de este tipo de actividad se centraba en atención al tendero ya que la distribuidor se caracterizaba por ser el puente entre los productos y los consumidores finales.

Hoy en día las empresas dedicadas a la distribución de mercancías de consumo masivo, comercializan sus diferentes productos y hacen entrega de ellos a los clientes destino, utilizando vehículos de su propiedad o alquilados, con los cuales se establecen contratos de prestación de servicio de transporte a diferentes puntos de la ciudad, estos contratos se realizan con personas naturales, de tal manera que no hay un compromiso serio, estas persona pueden incumplir si se les presenta una mejor propuesta de trabajo ocasionando trastornos operacionales, retrasos, incumplimientos y fomentar una mala imagen de la empresa, además al realizar este tipo de contratos el personal vinculado no cuentan con seguridad social y riesgos profesionales puesto que les representa un alto costo, que disminuye su utilidad y al figurar como personas naturales no están obligadas a cumplir con todos los requerimientos de ley.

Las empresas distribuidoras y comercializadoras operan de tal manera que tienen que entenderse con varios trasportadores, varios contratos, de tal manera que se utiliza un vehículo por cada tipo de producto, porque no cumplen con los requerimientos para trasportarlos así tengan el mismo cliente destino.

Este tipo de empresa no tiene actualmente competencia significativa para sus servicios, ellos están especializados en otra clase de servicio, que se aplican en forma independiente, la naciente empresa se dedica a ofrecer el servicio logístico para distribución y entrega de productos, contando con una flota de vehículos modernos, propios y/o vinculados que cumplan con las condiciones requeridas y exigidas por los diferentes organismos de control. Además se facilitaría la gestión en cuanto a contratación porque ya no se verían obligados a entenderse con varios transportadores informales sino con una sola empresa que tiene como objetivo además de hacer entrega efectiva y oportuna de los productos, prestar servicio de almacenamiento, preparación de pedidos, manejo de inventarios y facturación.

Una empresa legalmente constituida presta un servicio eficaz y eficiente de manera formal, brindando seguridad y total confianza a todos los clientes que requieran de una logística en distribución y entrega, para que su labor empresarial sea exitosa, es por ende, que el presente estudio nos da las pautas para determinar la viabilidad de crear este tipo de negocio.

Hacer realidad este tipo de negocio ofrece muchas ventajas a las empresas dedicadas a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo puesto que el operador logístico sería de gran ayuda, sus costos disminuirían, facilitando la gestión empresarial y dando más dinámica a las empresas en sus operaciones facilitando la vida de las organizaciones y de las personas, teniendo en cuenta que se realizaría el trabajo logístico referente a recepción de productos que fueron despachados por las empresas fabricantes, almacenamiento, manejo y control de inventarios.

Si el este nuevo concepto no se tiene en cuenta en nuestro entorno, esto conlleva a que las empresas continúen trabajando con modelos tradicionales, desorganizados, representando mayores costos y generando pérdida de tiempo en las operaciones, esto representa que las entregas a los clientes destino se vean afectados con una cantidad de conflictos laborales y de operaciones, provocando insatisfacción en la calidad del servicio.

Lo anterior nos permite plantear el diseño de un plan de negocio, que se ajuste a las necesidades contextuales en la atención, servicio al cliente y resolver de alguna manera la problemática que se ha generado en el mercado informal.

1.7 MARCO TEÓRICO

1.7.1 Antecedentes del mercado. Las empresas dedicadas a la producción y distribución de productos lácteos en el departamento de Nariño presentan una trayectoria de 35 años, principalmente Colacteos, Lácteos la Victoria, Andinos,

Chambú, destacándose porque utilizan la tecnología adecuada, ofreciendo productos con altos estándares de calidad a sus clientes, por lo tanto tienen mayor participación en el mercado del departamento, especialmente en la ciudad de Pasto, también existen empresas que sus productos son elaborados de manera artesanal y son distribuidos a las diferentes puntos de venta de manera informal.

Ante esta situación se ve la necesidad de cambiar el concepto de informalidad, presentando una propuesta en cuanto a diseño de plan de negocios para la creación de una empresa que preste un servicio de operación logística de transporte y distribución en la ciudad de Pasto.

Para realizar este estudio se parte de los conceptos esenciales dentro de un plan de negocios, los cuales determinan en gran medida su contenido y son de mayor importancia en cualquier negocio y/o empresa independiente de su naturaleza.

1.7.1 Plan de negocios. En él se pretende detallar de manera clara todo el proceso a seguir para poner en marcha el operador logístico de transporte y distribución de productos lácteos en la ciudad de Pasto.

Desde un punto de vista objetivo un plan de negocios es un documento escrito en donde se consigna información relevante y de manera organizada sobre un tema específico el cuál debiese permitir evaluar la viabilidad de un negocio con la respectiva descripción, análisis de las perspectivas empresariales y con respuestas adecuadas en un momento específico. El plan de negocios desde el punto de vista subjetivo se puede entender como una herramienta de trabajo ya que a partir de la elaboración se tocan temas que permiten darle vida a una idea emprendedora.

Para todo empresario es indispensable y esencial realizar un plan de negocios del proyecto que quiera abordar sin importar la magnitud del negocio y el tipo de organización que desee establecer, ya sea una compañía unipersonal, alguna clase de sociedad o inclusive si va a ser una microempresa, una pyme o una gran empresa.

1.7.2 ¿Para qué sirve el plan de negocios? *“El plan de negocios tiene varias utilidades que justifican el por qué de la necesidad de ser realizado por parte del empresario, por lo que a continuación se destacan cada una de las razones que demuestran la importancia de realizar un plan de negocios. Estas razones serán divididas desde el punto de vista interno, la del empresario y desde el punto de vista externo”¹.*

¹ VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. México: Pearson Educación, 2000. p. 162.

a. Razones internas:

- ✓ Le da vida propia al proyecto.
- ✓ Permite evaluar la viabilidad del negocio.
- ✓ Permite definir y enfocar el objetivo principal del negocio haciendo uso de la información y del análisis.
- ✓ Determina variables críticas, sobre todo las más inestables y que son independientes al empresario como tal.
- ✓ Determina las variables que requieren control y supervisión permanente.
- ✓ Permite identificar puntos negativos que podrían afectar el desempeño del negocio.
- ✓ Permite evaluar diferentes escenarios y estrategias para la operación del proyecto.
- ✓ Permite explicar, justificar y evaluar la misión.
- ✓ Permite reducir los riesgos ya que se obtiene información necesaria e importante para ver la viabilidad y sostenimiento del proyecto.
- ✓ Establece un plan estratégico a realizar.
- ✓ Establece unas metas que permite evaluar el desarrollo del plan estratégico.
- ✓ Es la primera herramienta de trabajo para el empresario.
- ✓ Permite analizar las soluciones a potenciales dificultades.
- ✓ Le permite al empresario empaparse de todas las facetas del negocio, Incluso genera que el empresario se capacite en las áreas donde tiene mayor deficiencia.
- ✓ Establece objetivos de corto y largo plazo.
- ✓ Define los requerimientos de recursos de diferentes tipos. Aquí se tienen en cuenta el tiempo y la forma como se consiguen.
- ✓ Muestra la capacidad empresarial del dueño del negocio.

b. Razones externas:

- ✓ Puede ser una herramienta que le permite al empresario vender su proyecto con el fin de financiarse a prestamistas, socios, inversionistas, bancos, etc.
- ✓ Ayuda a la consecución de proveedores y clientes.
- ✓ Permite conocer el entorno en donde se entrará a competir.

Usualmente en un plan de negocios se desarrolla las siguientes etapas:

c. Resumen del negocio:

“En esta etapa, conocida también como el resumen ejecutivo, debemos señalar los datos básicos del negocio, así como un resumen del plan de negocios (de las

otras etapas que lo conforman), por lo que esta etapa debe ser desarrollada después de la elaboración de las demás, pero puesta al inicio del plan”².

En esta etapa, además de los datos básicos del negocio, debemos mostrar en una sola lectura de qué trata el proyecto.

- ✓ Los datos principales del negocio: el nombre del proyecto o empresa, su ubicación, el tipo de empresa, etc.
- ✓ La descripción del bien o servicio que brindaremos.
- ✓ La idea de la necesidad u oportunidad del negocio: cuáles son las principales razones que justifican la propuesta del negocio, por qué hemos escogido este negocio, por ejemplo, debido a alguna necesidad insatisfecha, a alguna ventaja competitiva que tengamos y queramos aprovechar, etc.
- ✓ Las características innovadoras o diferenciales de nuestro bien o servicio: qué vamos a ofrecer que sea innovador, novedoso y que nos va a permitir diferenciarnos de nuestros competidores.
- ✓ Nuestras ventajas competitivas: en qué aspectos del negocio tendremos ventajas ante nuestros competidores, y cuáles serán los factores que permitirán la viabilidad del negocio y su sostenimiento con el tiempo.
- ✓ Los objetivos del negocio: cuáles son los objetivos que buscaremos una vez puesta en marcha el negocio.
- ✓ Las estrategias del proyecto: cuáles son las principales estrategias que utilizaremos para conseguir los objetivos.
- ✓ La inversión requerida: cuánto es lo que necesitaremos de inversión, cuánto usaremos de capital propio y cuánto será el requerimiento de financiamiento externo.
- ✓ El retorno sobre la inversión total: a cuánto ascenderá la rentabilidad del negocio.
- ✓ El resumen del resultado de la evaluación financiera (indicadores VAN y TIR).
- ✓ El impacto ambiental del proyecto.
- ✓ Las conclusiones a las que habremos llegado una vez culminado el plan de negocio.

Nombre de la empresa o proyecto, el porqué se escogió este tipo de negocio, descripción del servicio que se prestará, innovaciones, ventajas competitivas, viabilidad del negocio y sostenimiento con el tiempo, objetivos del negocio, son los objetivos que se buscaran una vez se ponga en marcha el operador Logístico, cuáles serán las estrategias para conseguir los objetivos, cuanto se necesita de Inversión, cuanto será capital propio y cuánto de financiamiento externo, resumen de resultados de evaluación financiera, impacto ambiental, y conclusiones una vez realizado el plan de negocios.

² CN. CRECE NEGOCIOS. Estructura de un plan de negocios. 3 enero 2009 Disponible en Internet: <http://www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios> consulta realizada mayo 2010.

d. Estudio de mercado³

Realizar un estudio de mercado es una etapa obligatoria al momento de elaborar un plan de negocios, éste nos permitirá obtener y analizar información procedente del entorno y, de ese modo, comprobar en gran medida la factibilidad del proyecto, y aprovechar dicha información para diseñar el mejor plan posible.

“Por otro lado, la parte o sección del estudio de mercado, nos permitirá mostrar al lector la información o los resultados más importantes obtenidos al realizar el estudio de mercado, demostrar la factibilidad del negocio, y señalar las estrategias que se realizarán para aprovechar dicha información”⁴

La parte del estudio de mercado debería contener los siguientes elementos:

- ✓ **Análisis del sector:** donde se describe el sector o industria en la que se va a trabajar.
- ✓ **Análisis de la demanda:** consiste en analizar el público objetivo al cual nos vamos a dirigir, se realiza la segmentación de mercado; en nuestro mercado objetivo se analiza y señala la demanda y las características más importantes del consumidor.
- ✓ **Pronóstico de la demanda:** también llamado pronóstico de ventas, se obtiene a través del análisis de la demanda, consiste en pronosticar cuanto sería la demanda o las ventas del negocio para un periodo de tiempo determinado, se procura descifrar las intenciones de compra del nuevo producto por parte de los consumidores.
- ✓ **Análisis de oferta:** conocida también como análisis de la competencia, consiste en realizar un estudio a las empresas que competirán con el negocio, competencia directa e indirecta, con el fin de saber si realmente podemos competir con ellos.
- ✓ **Análisis de la comercialización:** se debe señalar los principales aspectos y estrategias relacionadas con los cuatro elementos que conforman la mezcla de Marketing (producto, precio, plaza y promoción).

El mercado objetivo del operador logístico será el transporte y distribución de productos lácteos en la ciudad de Pasto, la futura demanda serán todas las empresas distribuidoras de esta clase de productos, teniendo en cuenta que en la actualidad no existe una empresa legalmente constituida que preste este tipo de

³ Ibíd.

⁴ Ibíd.

servicio, nuestros competidores son personas naturales que se dedican a esta actividad de manera informal, quienes a su vez se convertirán en futuros proveedores, puesto que continuarán desarrollando la actividad legalmente. Para implementar este nuevo formato de servicio se trabajará con las siguientes estrategias de Marketing:

- ✓ La publicidad desempeñará un papel importante en la etapa de inicio del operador Logístico, para dar a conocer este nuevo formato de servicio, a través de los diferentes medios de comunicación local y regional, como también de forma escrita con volantes u otras modalidades.
- ✓ Hacer especial énfasis en servicio al cliente, manteniendo una estrecha relación con éste, brindando calidad y mejoramiento continuo.
- ✓ Entregar portafolio donde se incluye los servicios que ofrece a las diferentes empresas, además de su información corporativa, lista de precios, forma de pago, etc.

De acuerdo a los datos suministrados por Cámara de Comercio en San Juan de Pasto se encuentran 157 empresas distribuidoras de productos de consumo masivo registradas legalmente, de los cuales la segmentación se realizará solo con empresas de producción y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Pasto, que llegan a un total de 40 que tienen registro mercantil vigente⁵.

Los consumidores de los servicios del operador logístico serán estas distribuidoras las cuales se encuentran radicadas en esta ciudad, las cuales recibirán los servicios de manera integral en transporte y distribución, de productos tales como: leche pasteurizada, deslactosada, quesos, yogures, mantequilla, y más derivados de la leche; una de las principales características es ofrecer un buen servicio, es decir, analizamos y señalamos sus principales características (dónde se ubica, razón social de los clientes, principales productos que distribuye, etc.)

Luego se pasa a un análisis del pronóstico de la demanda que consiste en analizar nuestra demanda, (un pronóstico de ventas) para un periodo determinado, proyección que queremos tener con nuestro plan de negocios usualmente de 1 – 3 años.

Una vez pronosticada la demanda, pasamos a elaborar el presupuesto o proyección de ventas, que se obtiene multiplicando el pronóstico de ventas por el precio que le pondremos a nuestros productos.

⁵ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Base de Datos, Empresas Distribuidoras de productos de Consumo masivo (víveres y abarrotes), Distribución de productos del sector lácteos en San Juan de Pasto. Julio 21 de 2010.

El presupuesto de ventas será el presupuesto base a partir se construirán los demás.

La competencia del operador Logístico son todas aquellas personas naturales que prestan su servicio de transporte y distribución de manera informal, se caracterizan por ser propietarios de varios vehículos que cumplen con la condiciones para realizar este servicio y además son los que dominan este tipo de mercado, las tarifas depende del servicio que el cliente requiera, el destino donde se distribuirá los productos, el desgaste de los vehículos y mantenimiento de los mismos. Estos propietarios ofrecen sus servicios a empresas que no cuentan con flota propia, las estrategias de estas personas para competir en el mercado se caracterizan porque algunas lo hacen con flota de vehículos nuevos, incidiendo en el precio, otros con vehículos que tienen más uso y compiten con precios más bajos. En cuanto a publicidad no hacen ninguna inversión, porque no funcionan como una empresa legalmente constituida, simplemente adquieren sus contratos a través de recomendaciones o referencias, se los puede contactar telefónicamente o se conoce el lugar de residencia. La fortaleza que poseen es que ellos pueden jugar con las tarifas del servicio y además disponen de los vehículos adecuados que las empresas clientes requieran; se puede tomar como debilidad el hecho de que ellos no garantizan la entrega total de los pedidos a los clientes destino, el incumplimiento en la prestación del servicio de transporte conveniencia económica.

Una vez puesto en marcha el operador Logístico se desarrollarán estrategias de mercadeo que apoyen a cada uno de los servicios que se ofrecen en un inicio a los clientes, garantizándoles total confianza, que sientan plena seguridad que sus productos serán entregados en los tiempos estipulados, en las mejores condiciones, de tal manera que esto se convierta en una ventaja competitiva para su empresa.

Para brindar un mejor servicio se realizarán estrategias tales como:

Garantizar que los productos lleguen en óptimas condiciones a los clientes destino con personal capacitado por la empresa en manipulación y distribución de mercancía.

Ofrecer al cliente servicios que incluyan alta tecnología, trazabilidad de sus productos y transaccionalidad en las diferentes operaciones, con el fin de evitar pérdidas, deficiencias y devoluciones de productos y dinero en el proceso logístico.

Comprometiéndose con cada una de las empresas que entreguen su operación logística a cumplir con todos los estándares de calidad, cubrimiento local de sus despachos, cumplimiento de entrega en los tiempos establecidos, vehículos que

cumplan con las condiciones de higiene y seguridad industrial y aseguramiento de la entrega de valores agregados para el cliente.

Para satisfacer las necesidades del mercado objetivo es necesario fundamentarse en las herramientas del marketing donde se tiene muy en cuenta las características del servicio, los precios ofrecidos a los diferentes clientes que dependen del tipo de contrato y lugares destino. La plaza se toma como referencia que se va a operar en la ciudad de Pasto y sus alrededores, en cuanto a promoción hace referencia a los diferentes medios a utilizar para dar a conocer esta nueva modalidad de negocio en la ciudad.

El mercado proveedor se caracterizará por que son personas naturales, quienes prestan el servicio de alquiler de vehículos modernos que cumplen las condiciones exigidas por las empresas cliente. La mayor parte de los proveedores estandarizan los precios del servicio y la forma de pago que generalmente lo hacen mes vencido. La garantía del servicio se realizará a través de una póliza de cumplimiento que conlleve al la prestación del servicio con éxito.

e. Estudio técnico:

El objetivo de la parte del estudio técnico es el de mostrar cómo serán las operaciones diarias del negocio, y quien ha elaborado el plan de negocios, comprende y ha planificado bien dichas operaciones.⁶

El Operador Logístico presta servicios de transporte y distribución de productos lácteos a las diferentes empresas dedicadas a esta actividad económica en la ciudad de Pasto.

El servicio de Transporte consiste de trasladar desde el punto de almacenamiento de los productos hasta el cliente destino con vehículos que cumplen con las condiciones específicas que se ajustan a las necesidades del cliente.

Este servicio se lo desarrolla de la siguiente manera: en primer lugar se identifica los posibles clientes que necesiten este tipo de asistencia, luego se da a conocer los servicios que la empresa ofrece, una vez se concrete el negocio se procede a formalizarlo a través de un contrato escrito donde se establece el tipo de servicio y las condiciones que el cliente requiera y se asegura el cumplimiento de dicho contrato con pólizas de cumplimiento. Teniendo en cuenta las exigencias del contrato se asigna los vehículos que necesita la empresa cliente con flota alquilada o con la que disponga el operador logístico para cumplir los requerimientos del contrato, se establecen las diferentes rutas y los tiempos de entrega al cliente destino.

⁶ CN CRECE NEGOCIOS. Op. cit., (parte 4) Estudio técnico.

El servicio de distribución consiste en que la mercancía llegue a sus clientes destino, en buen estado, de manera ágil y confiable, contando con los vehículos que cumplan con las condiciones necesarias para transporte de productos lácteos, el proceso de distribución de los mismos consiste en hacer llegar la mercancía a los clientes destino en buen estado y que las entregas se hagan en los tiempos estipulados en los términos del contrato con la empresa cliente.

En cuanto a los procesos de compras se puede considerar a futuro, en el momento que la empresa decida adquirir nuevos vehículos para ampliar su flota y crecer a nivel empresarial.

El personal a cargo del Operador Logístico en su etapa inicial contará con un administrador, el cual se encargará de contactar a los posibles clientes con quien se establece el negocio para la prestación de los servicios de transporte y distribución de mercancía en la ciudad de Pasto, además es el que coordina todas las actividades que la empresa realiza para crecimiento y desarrollo de la misma.

A medida que la empresa vaya dándose a conocer y los contratos se vayan incrementando, el administrador necesitará contratar personal para desarrollar las labores que requiera el Operador Logístico, de esta manera se puede dar funcionalidad al organigrama de la empresa.

f. La organización:⁷

El objetivo de la parte organizacional es mostrar al lector que el negocio que se realizará será un negocio bien organizado que contará con una buena coordinación entre sus diferentes áreas.

La parte de la organización debería contener los siguientes elementos:

g. Estructura jurídica:

En este punto señalamos la estructura o forma jurídica del futuro negocio, si será constituido bajo la forma de persona natural o jurídica, si será una empresa individual o una sociedad.

De la misma forma, debemos señalar el tipo de empresa bajo la cual se constituirá el negocio, si será una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, si será una Sociedad Colectiva, una Sociedad Anónima, etc.

⁷ CN CRECE NEGOCIOS. Op. cit., (parte 5)

h. Estructura orgánica:

En este punto hacemos una descripción de la estructura orgánica del negocio, es decir, una descripción de cómo se dividirán o dispondrán las áreas del negocio, y cómo se coordinarán las actividades que se realicen en éstas.

Para ello debemos señalar cuál será tipo de organización (funcional, por producto, matricial, etc.), las áreas, departamentos o unidades orgánicas que tendrá el negocio, y las relaciones jerárquicas que se darán entre ellas.

Lo recomendable en este punto es representar todo ello a través de la elaboración de un organigrama.

i. Cargos y funciones:

En este punto señalamos los puestos o cargos que conformarán cada área, departamento o unidad orgánica del negocio, así como las funciones generales que tendrá cada uno, como también podemos señalar también las funciones específicas o tareas de cada puesto, sus obligaciones y responsabilidades.

j. Requerimiento de personal:

En este punto se ubica al personal para cada puesto; para ello se hace un cuadro de asignación de personal, en donde se señala los cargos requeridos, el número de vacantes, y el perfil de cada puesto.

En el perfil se puede señalar cuál será la experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas que una persona debe tener y así poder postular el puesto requerido.

k. Gastos de personal:

En este aspecto se señala los suelos, salarios y beneficios que serán asignados a cada puesto de trabajo, también debemos elaborar un cuadro con la proyección del total de los gastos que se incurrirán en el personal, teniendo en cuenta el periodo de tiempo proyectado en el plan de negocios.

l. Sistemas de información:

Se describe los sistemas de información con que contará el negocio, es decir, se detalla los procesos de entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información que se utilizarán y se registrarán como por ejemplo, las compras, los datos del cliente, etc., quiénes serán los encargados de registrar dicha información, dónde se almacenará, procesará y organizará, y cómo será brindada cuando sea requerida (por ejemplo, a través de informes, reportes, etc.).

m: Perfil del equipo directivo:

En la parte de la organización, se puede incluir también la descripción del equipo de trabajo con el que se cuenta para poner en marcha y dirigir el negocio; sobre todo, si el principal objetivo del plan de negocio es el de presentarlo a potenciales inversionistas.

Se puede señalar la trayectoria profesional de cada uno de los integrantes del equipo, su experiencia en el tipo de negocio, sus proyectos realizados, sus logros obtenidos, los conocimientos, habilidades y destrezas que aportarán al negocio, etc.

n. Estudio de la inversión y financiamiento:⁸

El objetivo de la parte del estudio de la inversión y financiamiento es el de mostrar al lector cuál será el capital requerido para poner en funcionamiento el negocio, en qué se usará dicho capital, y cómo se obtendrá o pretenderá obtener.

La parte del estudio de la inversión y financiamiento debería contener los siguientes elementos:

o. Inversión fija:

En este se realiza una lista de todos los activos fijos (elementos tangibles necesarios para el funcionamiento de la empresa que no están para la venta) que vamos a requerir, y el valor de cada uno de ellos.

Los activos fijos se los divide en:

Muebles y enseres: comprende el mobiliario y equipos diversos tales como, por ejemplo, mesas, sillas, escritorios, estantes, computadoras, impresoras, teléfonos, registradoras, calculadoras, extintores, etc.

Maquinaria y equipos: comprende lo necesario para fabricación del producto o para la prestación del servicio, por ejemplo, máquinas de coser, cortadoras, taladros, tornos, soldadores, herramientas, etc.

Vehículos: comprende los vehículos necesarios para el transporte del personal o de la mercadería de la empresa.

Terrenos y edificios: comprende los terrenos, edificios, construcciones, infraestructura; así como la inversión requerida para la implementación del local (instalaciones, pintura, acabados, acondicionamiento, decoración, etc.).

⁸ CN CRECE NEGOCIOS. Op. cit., (parte 6) Estudio de la inversión y Financiamiento.

p. Activos intangibles:

En este se hace una lista de todos los activos intangibles (elementos intangibles necesarios para el funcionamiento de la empresa) que vamos a requerir, y el valor de cada uno de ellos.

Los activos intangibles los podemos dividir en:

Investigación y desarrollo: estudio del proyecto, investigación de mercados, diseños del producto, etc.

Gastos de constitución y legalización: constitución legal de la empresa, obtención de licencias, permisos, registros, etc.

Gastos de puesta en marcha: selección y capacitación de personal, marketing de apertura, promoción y publicidad, etc.

Imprevistos: monto destinado en caso de emergencia.

q. Capital del trabajo:

El capital de trabajo es el dinero necesario para poner en funcionamiento el negocio durante el primer ciclo productivo, que es el tiempo transcurrido desde que se inician las operaciones del negocio hasta que se obtiene el dinero en cantidades suficientes como para seguir operando normalmente sin requerir de mayor inversión.

En este punto se hace una lista de todos los elementos que conformarán el capital de trabajo, y el valor de cada uno de ellos.

El capital de trabajo lo podemos clasificar en:

- **Realizable:** conformado por todo aquello que puede ser almacenado, por ejemplo, materias primas o insumos (cuando se trata de una empresa productora), productos en proceso, productos terminados (cuando se trata de una empresa comercializadora), envases, útiles de escritorio, etc.
- **Disponible:** dinero requerido para pagar diversos servicios después de que éstos hayan sido utilizados, por ejemplo, pago de servicios básicos (agua, electricidad, teléfono, Internet), remuneraciones (sueldos y salarios), mantenimiento, tributos municipales, etc.
- **Exigible:** desembolsos que se realizan por anticipado; se denominan exigibles, porque uno gasta o invierte en ellos, y luego exige el derecho a su uso; son

exigibles, por ejemplo, el adelanto a proveedores, al alquiler del local, los seguros, etc.

r. Inversión total:

La inversión total del proyecto la obtenemos de la suma de la inversión fija, los activos intangibles y el capital de trabajo.

En este punto hacemos una lista de dichos elementos, el monto requerido para cada uno de ellos, y el monto total que suman éstos.

s. Estructura del financiamiento:

En este punto señalamos si el proyecto será financiado en su totalidad con capital propio, o se requerirá de algún tipo de financiamiento externo.

En caso de hacer uso de financiamiento externo, en este punto debemos señalar qué porcentaje del total de la inversión cubrirá el financiamiento con capital propio, y qué porcentaje cubrirá el financiamiento con capital externo; por ejemplo, podríamos financiar el proyecto en un 40% con capital propio, y en un 60% con financiamiento externo.⁹

t. Fuentes financieras:

En caso de hacer uso de financiamiento externo, y conocer de antemano la fuente que nos otorgará el crédito, debemos desarrollar este punto en donde haremos una breve descripción de la fuente o fuentes externas de dicho financiamiento; por ejemplo, podemos hacer una breve descripción del banco o entidad financiera que nos otorgará el crédito, y las condiciones o requisitos que nos ha solicitado para poder otorgárnoslo.

Aquí también debemos señalar las características del préstamo, cuál será el monto que se obtendrá, el plazo que durará el préstamo, su costo (tasa de interés más comisiones), etc.

Y, finalmente, debemos elaborar un cuadro en donde señalemos las cuotas que tendremos que pagar durante el periodo de tiempo que dure el préstamo (presupuesto del pago de la deuda).

u. Estudio de ingresos y egresos:¹⁰

⁹ CN CRECE NEGOCIOS. Op. cit., (parte 6) Estudio de la inversión.

¹⁰ CN CRECE NEGOCIOS. Op. cit., (parte 7) Estructura del Plan de Negocios.

En esta etapa desarrollamos las proyecciones de los ingresos y egresos que obtendrá el negocio, una vez puesto en marcha (Flujo de Caja Proyectado y Cuenta de Resultados Proyectado).

Para ello nos basamos en el pronóstico de ventas (el cual hemos realizado en la etapa de estudio de mercado) y en el pronóstico de egresos (el cual hemos realizado en la etapa de estudio de la inversión).

En el caso de hacer uso de financiamiento externo, haremos primero la proyección del pago de la deuda, y luego la incluiremos en las proyecciones de ingresos y egresos.

Los ingresos del negocio están básicamente conformados por las ventas, mientras que los egresos incluyen:

- ✓ *Egresos desembolsables*: costos directos, costos indirectos, gastos de administración, gastos de ventas, gastos financieros.
- ✓ *Egresos no desembolsables*: depreciación, amortización de intangibles.

v. Estudio financiero o evaluación del proyecto:¹¹

El objetivo de la parte de la evaluación del proyecto es el de mostrar al lector que el proyecto es rentable, en cuánto tiempo se recuperará la inversión, y cuánto es lo que espera obtener por ella.

La parte de la evaluación del proyecto debería contener los siguientes elementos:

w. Periodo de recuperación de la inversión:

El periodo de recuperación de la inversión señala el periodo de tiempo que va a tomar recuperar el capital invertido.

Para hallarlo, tomamos en cuenta la inversión del proyecto (estudio de la inversión y financiamiento) y los resultados del flujo de caja proyectado (estudio de los ingresos y egresos).

¹¹ *Ibíd.*, (parte 8)

VPN y TIR:

El VPN y TIR son otros índices financieros utilizados al momento de evaluar un proyecto.

El Valor Presente Neto (VPN) mide la ganancia del proyecto, al restar la inversión al total de los futuros flujos de dinero (los cuales son actualizados a través de una determinada tasa de descuento).

Mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para ser considerado rentable.

En caso de que el proyecto incluya además del capital propio, la adquisición de un crédito financiero, para una mejor evaluación se suele dividir el VPN y el TIR en VPN y TIR económico (para el cual se toma en cuenta el flujo de caja económico), y en VPN y TIR financiero (para el cual se toma en cuenta el flujo de caja financiero).

1.7.3 Antecedentes. A nivel nacional se han realizado planes de negocios enfocados a diferentes actividades comerciales que sirven de mucha ayuda en el momento de tomar decisiones, respecto a iniciar un nuevo negocio o proyecto.

A nivel local existen varios trabajos de investigación orientados a diferentes actividades que pueden demostrar que tan viable puede ser determinado tipo de negocio, empresa que ofrezca bienes y/o servicios que requiera nuestra sociedad.

En el campo de operación logística hasta el momento no se tiene conocimiento a nivel local que exista una investigación referente al presente estudio.

1.7.4 Marco legal. Normas o leyes que amparen el proyecto, conceptualizar las leyes, explicar la norma

1.7.4.1 Constitución legal de la empresa. Trámites ante Cámara de Comercio de Pasto, inscripción de la empresa, registro mercantil de esta manera se cumple con los deberes de comerciante, se hace pública la labor profesional en el comercio, se obtiene protección comercial y certificación de Matrícula en cámara de comercio.

Trámites ante alcaldía municipal, Industria y Comercio, Avisos y Tableros, Uso de Suelo, en sus respectivas dependencias.

Registro Único Tributario: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, a través del Sistema de Información Aduanero y Tributario, SIAT, ha desarrollado el módulo Registro Único Tributario, RUT, el cual contiene la identificación, ubicación y descripción de los contribuyentes.

La identificación permite conocer los apellidos y nombres, o razón social y el número de identificación tributario, NIT; la ubicación y la descripción del tipo de contribuyente, la actividad económica, responsabilidades, información inherente a su modalidad.

1.7.5 Marco contextual. El entorno de la presente investigación se desarrolla en la ciudad de Pasto, con empresas productoras y distribuidoras de productos lácteos, los cuales pueden ser los principales clientes del Operador Logístico.

1.8 MARCO CONCEPTUAL¹²

Empresa: Es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga por tanto de la organización de los factores de producción, capital y trabajo. Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para la realización de negocios y el emprendimiento de proyectos de importancia con el principal fin de obtener utilidades positivas.

Plan de negocios: Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente donde se queremos ir, donde nos encontramos y cuanto nos falta para llegar a la meta fijada.

Empresario: Persona que lleva a cabo una empresa de su sola cuenta o tiene participación en ella, de esta manera contribuyendo con sus caudales y reportando sus utilidades o sufriendo sus pérdidas.

Logística: *“Para el profesor Ronald H. Ballou la logística empresarial es «todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de*

¹² La información principal fue consultada principalmente en la enciclopedia Universal Ilustrada Europeo – Americana. Espasa – Calpe S.A.

*información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable”.*¹³

El profesor Lambert integra el término logística en otro más general y la define como *“la parte de la gestión de la cadena de suministro (Supply Chain Management (SCM)) que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores.”*¹⁴

Cadena logística: En negocios, la logística puede tener un enfoque bien interno, bien externo que cubre el flujo desde el origen hasta la entrega al usuario final, los expertos en logística determinan cómo y cuándo movilizar determinados recursos a los lugares donde son necesarios.

Existen dos etapas básicas de logística:

- ✓ Una optimiza un flujo de material constante a través de una red de enlaces de transporte y de centros del almacenaje.
- ✓ La otra coordina una secuencia de recursos para realizar un determinado proyecto.

Todo ello al mínimo coste global para la empresa.

Los sistemas de flujo logístico se optimizan generalmente para una de varias metas: evitar la escasez de los productos, reducir al mínimo el coste del transporte, obtener un bien en un tiempo mínimo o almacenaje mínimo de bienes (en tiempo y cantidad). El flujo logístico es particularmente importante en la fabricación *just in time* en la cual el gran énfasis se pone en reducción al mínimo del stock. Una tendencia reciente en grandes cadenas de distribución es asignar estas metas a los artículos comunes individuales, más que optimizar el sistema entero para un objetivo determinado. Esto es posible porque los planes describen generalmente las cantidades comunes que se almacenarán en cada localización y éstos varían dependiendo de la estrategia. El método básico de optimizar un sistema de estándar de distribución es utilizar un árbol de cobertura mínima de distribución para diseñar la red del transporte, y después situar los nodos de almacenaje dimensionados para gestionar la demanda mínima, media o máxima

¹³ BALLOU, Ronald H. Business Logistics Management: Upper Saddle River. Nueva Jersey, EE.UU: Prentice-Hall International, 2000. p. 80.

¹⁴ D.M. Lambert y COOPER, J.D. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. En: The International Journal of Logistics Management, EEUU. Vol.9 Nº 2. (ene-1998); Pp. 1-19.

de artículos. Muy a menudo, la demanda está limitada por la capacidad de transporte existente fuera de la localización del nodo de almacenaje. Cuando el transporte fuera de un punto del almacenaje excede su almacenaje o capacidad entrante, el almacenaje es útil solamente para igualar la cantidad de transporte por unidad de hora con objeto de reducir picos de carga en el sistema del transporte.

Funciones del área de logística: La función logística se encarga de la gestión de los flujos físicos (materias primas, productos acabados...) y se interesa a su entorno. El entorno corresponde en este caso a:

- ✓ Recursos (humanos, consumibles, electricidad...)
- ✓ Bienes necesarios a la realización de la prestación (almacenes propios, herramientas, camiones propios, sistemas informáticos...)
- ✓ Servicios (transportes o almacén subcontratados, ...)

La función logística gestiona directamente los flujos físicos e indirectamente los flujos financieros y de información asociados. Los flujos físicos son generalmente divididos entre los “de compra” (entre un proveedor y su cliente), “de distribución” (entre un proveedor y el cliente final), “de devolución” (logística inversa).

Logística de compra: La logística de compra incluye la gestión de los flujos físicos, de información y administrativos siguientes:

- ✓ La planificación del aprovisionamiento desde los proveedores de acuerdo con las previsiones de producción o venta.
- ✓ La ejecución del aprovisionamiento y de los transportes y otras operaciones de importación relacionados.
- ✓ La gestión de la relación con los proveedores (con objetivo de la mejora del servicio y la reducción de los costes logísticos)

Logística de distribución:¹⁵ La logística de distribución incluye la gestión de los flujos físicos hoy conocida como DFI (Distribución física Internacional) de información y administrativos siguientes:

- ✓ La previsión de la actividad de los centros logísticos
- ✓ El almacenamiento
- ✓ El traslado de mercancías de un lugar a otro del almacén con los recursos y equipos necesarios
- ✓ La preparación de los pedidos o la ejecución de cross docking (tránsito)
- ✓ Algunas veces, la realización de pequeñas actividades de transformación del producto (kitting, etiquetado...)

¹⁵ Ibíd.

Logística inversa: La logística inversa incluye la gestión de los flujos físicos, de información y administrativos siguientes:

- ✓ recogida del producto en las instalaciones del cliente.
- ✓ puesta en conformidad, reparación, reintegración en stock, destrucción, reciclaje, embalaje y almacenaje.

Estudio de mercado:¹⁶ Consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica.

Segmentación de mercado: Es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos.

Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

Portafolio de servicios: Es un documento donde registras todos los servicios que brinda la empresa, indicando alguna información que pueda ser de interés para el cliente.

El portafolio de servicios debe estar enmarcados por los siguientes aspectos, presentación histórica de la empresa, la misión y la visión, enfoque de las necesidades del cliente, objetivos, los servicios para lo cual se está capacitado, el proceso para realizar estos servicios y una buena lista de todos nuestros clientes

Estos puntos básicos serán de gran ayuda para darle una excelente presentación a la empresa, teniendo este portafolio elaborado, se tendrá una potente herramienta en la consecución de nuevos clientes para el nuevo negocio.

Servicio al cliente: Conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

¹⁶ CN CRECE NEGOCIOS. Estructura del Plan de Negocios. Op. cit.

Canales de distribución:¹⁷ Los Canales para productos de consumo se dividen a su vez en cinco tipos que se consideran los más usuales:

Productores consumidores: Esta es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de productos. La forma que más se utiliza es la venta de puerta en puerta, la venta por correo, el tele mercadeo y la venta por teléfono. Los intermediarios quedan fuera de este sistema.

Productores – minoristas – consumidores: Este es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa él público en general se realiza a través de este sistema. Ejemplos de este canal de distribución son los concesionarios automáticos, las gasolineras y las tiendas de ropa. En estos casos el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encargara de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos después de lo cual los venden al consumidor final.

Productores – mayoristas – minoristas o detallistas: Este tipo de canal lo utiliza para distribuir productos tales como medicina, ferretería y alimentos. Se usa con productos de gran demanda ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.

Productores – intermediarios – mayoristas – consumidores: Este es el canal más largo, se utiliza para distribuir los productos y proporciona una amplia red de contactos; por esa razón, los fabricantes utilizan a los intermediarios o agentes.

Esto es muy frecuente en los alimentos perecederos.

Selección del canal de distribución: Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa. La mayoría de estas decisiones las toman los productores de artículos, quienes se guían por tres criterios:

La cobertura del mercado: Los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho; por ejemplo, si un productor puede hacer cuatro contactos directos con los consumidores finales, pero hace contacto con cuatro minoristas quienes a sus ves lo hace con consumidores finales; él número total de contactos en el mercado habrá aumentado a dieciséis, lo cual indica cómo se han incrementado la cobertura del mercado con el uso de intermediarios.

¹⁷ AHORRE.COM. Distribución de productos y servicios. Disponible en Internet: <http://www.ahorre.com/mercadeo/distribucion.htm>. consulta realizada julio de 2010

Control: Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador y este puede hacer lo que quiere con el producto. Ello implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presente en forma diferente en sus anaqueles. Por consiguiente es más conveniente usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control.

Costos: La mayoría de los consumidores piensan que cuando más corto sea al canal, menor será el costo de distribución, por lo tanto menor el precio que se deban pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por ende, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

Tipos de distribución: Muchas compañías expresan su objetivo sobre los lugares adecuados y al menor costo. Por desgracia, ningún sistema de distribución física puede a la vez maximizar los servicios al cliente y minimizar los costos de distribución. Un nivel máximo de servicios al cliente implica grandes inventarios, el mejor medio de transporte y muchas bodegas, todo lo cual eleva los costos de distribución. Un mínimo de costos de distribución implica un medio de transporte barato, inventarios reducidos y pocas bodegas.

1.9 METODOLOGÍA

1.9.1 Tipo de estudio. El tipo de estudio que se utiliza en esta investigación es descriptivo

Descriptiva:¹⁸ En el presente trabajo como su nombre lo indica se describe cada uno de los fases del Plan de negocios aplicado a un Operador Logístico, orientado al transporte y distribución de productos lácteos en la ciudad de Pasto.

1.9.2 Método de estudio:

Deductiva- Inductiva: *“El método inductivo es una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa de un conocimiento particular a un conocimiento general.*

¹⁸ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Proyecto de Investigación: guía para su elaboración. Caracas: Orial Ediciones, 1999. p. 60.

El método deductivo También Es una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa de un conocimiento general a un particular”¹⁹.

En el método deductivo, se suele decir que se pasa de lo general a lo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático-deductivo, cuando las premisas de partida están constituidas por axiomas, es decir, proposiciones no demostrables, o hipotéticos-deductivo, si las premisas de partida son hipótesis contrastables.

Esta investigación es cuantitativa por cuanto se recogen y se analizan datos cuantitativos que permitirán determinar la correlación de las variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra seleccionada, la cual disminuye el riesgo, haciendo uso de la estadística y otras herramientas a fin de establecer de una manera más precisa la demanda existente en el mercado en distribución y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Pasto.

1.9.3 Diseño de investigación:²⁰

Investigación de campo: Se recolectarán datos directamente de las empresas que se visitará, las cuales son distribuidoras de productos lácteos en la ciudad de Pasto, dicha información servirá para documentar el presente trabajo de investigación.

1.9.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información. La recolección de la información se hará mediante formularios de encuestas en las cuales se determina y tiene su aplicación en el problema, estas permiten establecer con claridad la demanda de las empresas que estarían dispuestas a contratar los servicios del Operador Logístico.

1.9.4.1 Población. La población total que constituye el presente estudio son las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo (víveres y abarrotes, perecederos y no perecederos) empresas que se encuentran registradas en la Cámara de Comercio con vigencia 2010 asciende a un total de 1.811 de las cuales aparecen registradas como tiendas, mini tiendas, misceláneas, distribuidoras y bodegas.

¹⁹ PEREZ RODRIGUEZ, Gastón y Otros. Metodología de la investigación Educacional. México: Mc-Graw Hill, 2002. p. 45.

²⁰ Ibíd.

El grupo de empresas distribuidoras a mayor escala corresponden a 156 en la ciudad de Pasto de las cuales 40 de ellas pertenecen al sector de productos lácteos que son el objeto de la investigación.

1.9.4.2 Muestra. Teniendo en cuenta que la población escogida es el sector de productos lácteos, que asciende a un total de 40 empresas, se determina mediante muestreo aleatorio simple, el cual da la posibilidad que cada integrante de la población puede ser escogido como parte representativa de la misma. Para establecer la muestra de empresas distribuidoras de productos lácteos en la ciudad de Pasto, se utilizará la formula de Distribución aleatoria.

$$n = \frac{N * Z^2 * (p*q)}{[(N-1) * e^2] + [Z^2 * (p*q)]}$$

n =Tamaño representativo de la muestra

N=Población objeto de la investigación

Z= Valor tipificado

&= nivel de confianza

e = error admitido en la investigación

p = Probabilidad de Éxito

q = Probabilidad de fracaso

$$n = \frac{40 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{[(40 - 1) * (0.05)^2] + [(1.96)^2 * (0.5 * 0.5)]} = \frac{38.416}{1.0579}$$

n= 36

Al aplicar la fórmula el tamaño de la muestra da como resultado 36, sin embargo se tomará la totalidad de la población que son 40 empresas, lo que permitirá obtener datos más acertados y confiables.

La encuesta será una herramienta indispensable en este proceso de investigación, que permite recolectar datos que serán de suma importancia para lograr establecer una información clara y real, de las necesidades de la población de estudio, referente a una nueva modalidad de servicio como es la operación logística en transporte de productos lácteos en la ciudad de Pasto.

1.9.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos. Con el fin de analizar e interpretar la información obtenida a través de los medios descritos anteriormente se puede hacer un estudio el cual nos permitirá identificar las necesidades de las empresas cliente respecto a los servicios que podría ofrecer el operador logístico.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1.1 Sector terciario. *“El sector terciario es el que se dedica a prestar servicios a personas y a las empresas, para que puedan dedicar su tiempo a su labor central, sin necesidad de ocuparse de realizar las tareas necesarias para la vida en una sociedad desarrollada, este sector es la parte de la economía que más aporta al PIB, prácticamente todos los países del mundo y el que más población laboral ocupa, como también el más heterogéneo, puesto que los servicios que se pueden prestar son innumerables”²¹.*

La actividad productiva de una economía de mercado, conformada por los sectores primario y secundario, se encarga de la producción y transformación de bienes para el consumo final e intermedio; sin embargo, se hace cada vez más importante en cualquier sistema económico que se vean bien complementados con el sector terciario, que brinda servicios como comercio transporte y comunicaciones. Se encarga de impulsar a los sectores productivos a la vez que es impulsado por ellos.

Colombia tiene una topografía muy compleja, tres cordilleras, dos océanos, llanos desiertos, páramos y en cada uno de estos lugares hay miles de hogares que necesitan alimentarse cada día, por lo tanto son destino final de muchos productos; para ello es necesario activar una cadena de distribución y así poder llegar a los diferentes puntos de venta que tienen alcance los consumidores de todo el país.

En términos generales, el negocio del comercio minorista está caracterizado por atomización geográfica y la presencia de un gran número de puntos de venta, pero a su vez se está desarrollando un proceso de expansión y concentración de la propiedad.

Si se analiza la cadena producto - consumo y los circuitos de distribución, se puede decir que la estructura de la cadena comienza, como es normal, con la producción de las materias primas, para pasar luego a la realización de un bien intermedio y llegar a la producción del bien final; éste a su vez, debe ser ofrecido a los consumidores, pasando en muchas ocasiones por distribuidores o comercializadores.

²¹ SECTOR TERCIARIO DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA. Disponible en Internet: <http://natykaghto.blogspot.com/2009/05/sector-terciario-de-la-economia>

Hay dos fases importantes en las relaciones entre los intermediarios del bien.

La primera es la superior, en la que se transan bienes industriales e intermedios, los cuales no pueden ser consumidos directamente por los hogares y precisan un proceso adicional de comercialización. Cuando los bienes pasan a la etapa inferior, son distribuidos para el consumo de los hogares. Aquí es posible que mayoristas o minoristas tengan que suministrar algún tipo de servicio, pero en esencia esto no cambia la naturaleza del bien.

En el sector de la distribución minorista en Colombia, los cambios producidos en los últimos años han afectado profundamente no sólo a la forma de operar el negocio sino a la misma conceptualización de la empresa minorista. La creciente dimensión de las empresas y su experiencia en los ciclos de crecimiento – recesión de los últimos años han hecho que algunas de ellas formulen sus objetivos y estrategias bajo un concepto más amplio de su función en el mercado y obligará a muchas otras a adoptar esta actitud.

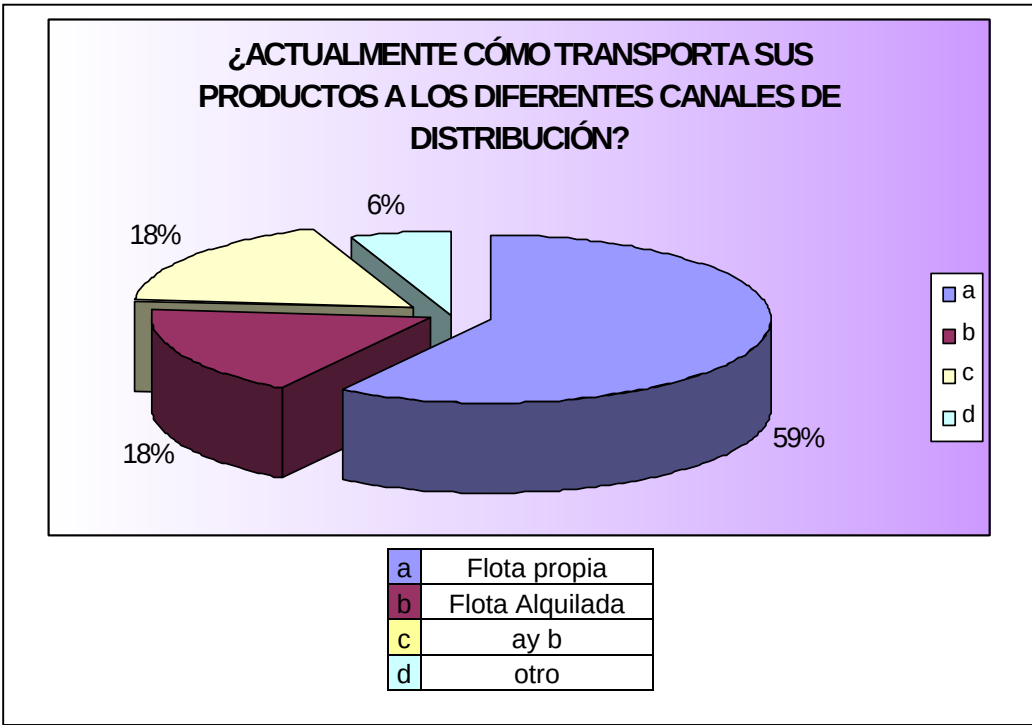
Los cambios más significativos que se están produciendo en el comercio es la incorporación de una perspectiva comercial frente a una visión preponderantemente de distribución física. Los empresarios minorista se estarían viendo obligados a utilizar todos los instrumentos a su alcance para la captación y mantenimiento de la clientela. Estos instrumentos no son otros que los componentes clásicos de política comercial de cualquier empresa (producto, precios comunicación y distribución). La empresa minorista ha de integrar todos sus esfuerzos comerciales dentro de una política comercial en la que lo más relevante es comprender que el producto que vende no es un bien físico tangible sino el servicio global que ofrece al consumidor: la oferta de un bien, suministrado por otras empresas, con un valor agregado estimado por los consumidores y que es el producto de su actividad económica. El esfuerzo comercial de la empresa minorista en un entorno competitivo consistirá en el diseño y oferta de un servicio minorista, en una localización conveniente (distribución), con unos precios determinados y transmitiendo al mercado información que facilite y/o incentive su consumo.

2.2 ESTUDIO DE MERCADO A PARTIR DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

Con la metodología utilizada, se obtiene información de manera eficiente y eficaz, utilizando fuentes primarias, aplicada a posibles clientes del sector de distribución de productos lácteos a nivel local.

Se diseña un cuestionario que aplicado a los diferentes gerentes y/o administradores de las empresas, realizando preguntas claves que aportaran datos importantes al presente trabajo de investigación.

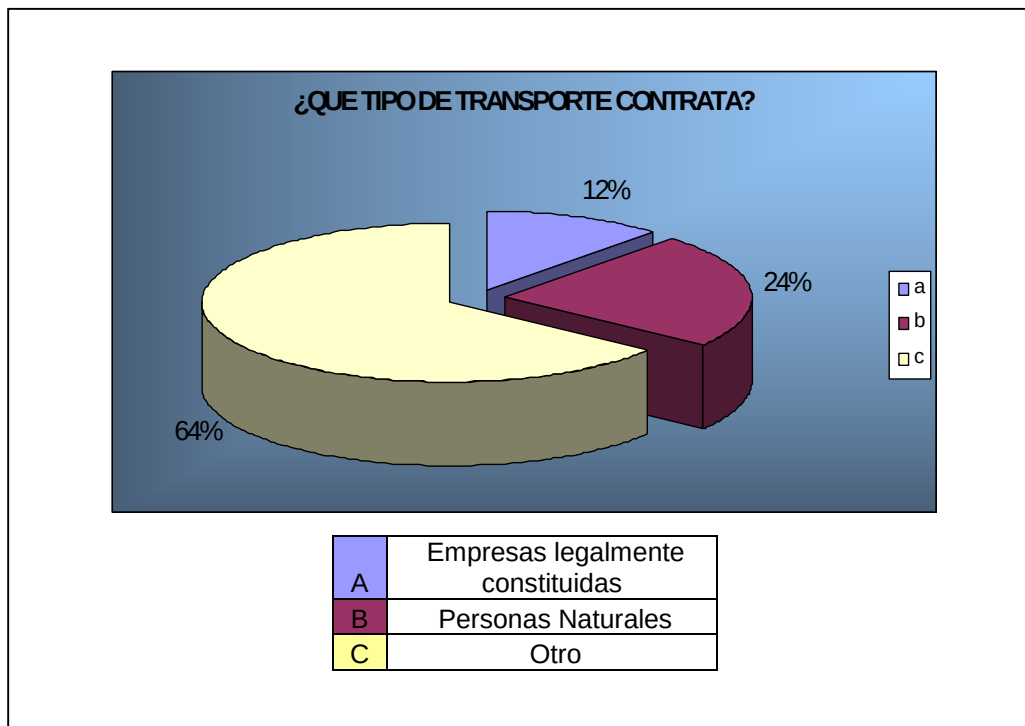
Grafica 1. ¿Actualmente cómo transporta sus productos a los diferentes canales de distribución?



Fuente; Este Estudio

Se hace evidente que el 59% de las empresas encuestadas realiza la distribución de sus productos con vehículos de su propiedad, un 18% requiere del servicio de transporte a través de personas naturales o empresas de mensajería. Otro 18% a pesar de tener flota propia, no es suficiente, por lo tanto requiere alquilar vehículos para cumplir con las entregas a los clientes destino y un 6% no utiliza ningún medio de transporte porque no requiere distribución por el momento, puesto que lo hace por venta directa.

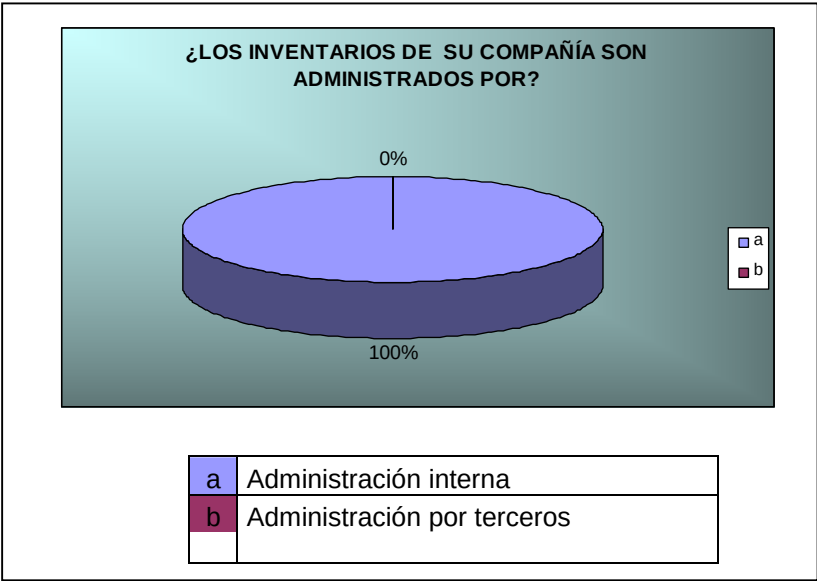
Grafica 2. ¿Qué tipo de transporte contrata?



Fuente: Este Estudio

El 12% de las empresas encuestadas contrata el servicio de transporte y distribución de sus productos con empresas legalmente constituidas, el 24% recurre al personas naturales para realizar dicha operación y el 64% restante no contesta esta pregunta porque en la anterior pregunta respondió la opción (a)

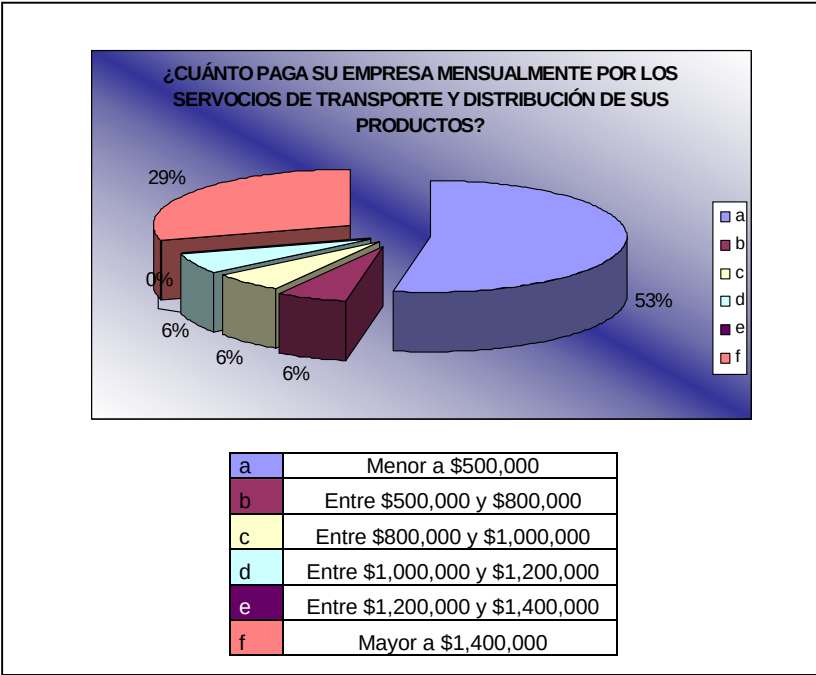
Grafica 3. ¿Los inventarios de su compañía son administrados por?



Fuente: Este Estudio

La totalidad de las empresas encuestadas responde a esta pregunta que sus inventarios son administrados internamente sin recurrir a Terceros

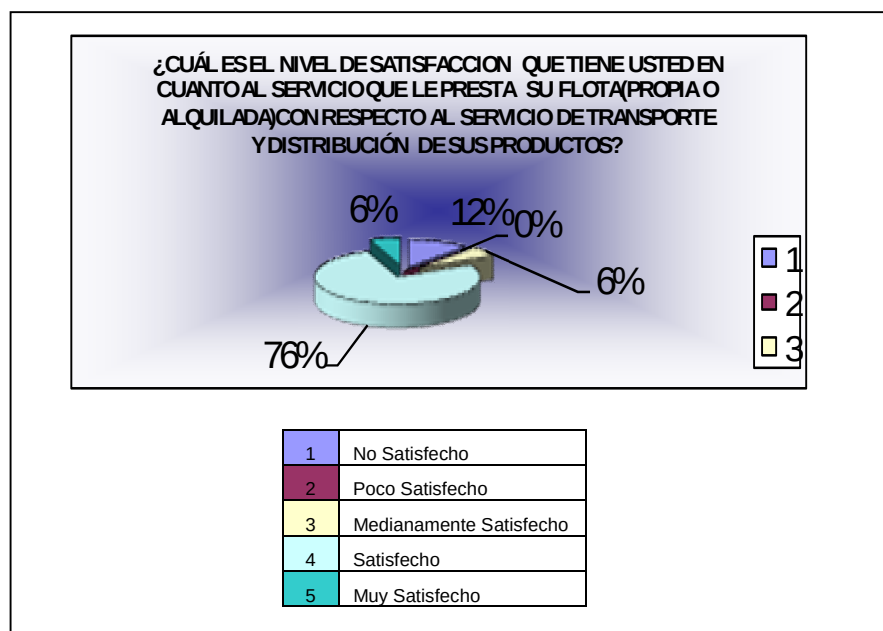
Grafica 4. ¿Cuánto paga su empresa mensualmente por los servicios de transporte y distribución de sus productos?



Fuente: Este Estudio

El 53% de las empresas encuestadas responden que sus costos por concepto de transporte y distribución de sus productos es menor a \$500.000, puesto que son empresas pequeñas y actualmente no hacen una distribución a gran escala, el 18% entre \$500,000 y \$1,400,000 y el 29% sus gastos son superiores a \$1,400,000 debido a que son empresas ya reconocidas en la ciudad de Pasto y tiene buena acogida en el mercado, por lo tanto su situación financiera es favorable.

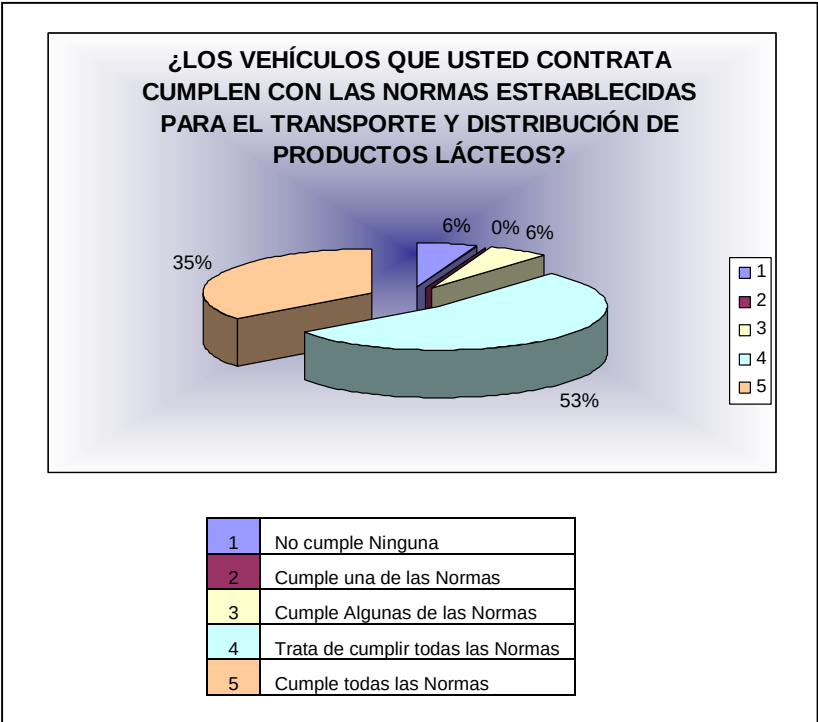
Grafica 5. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene usted en cuanto al servicio que le presta su flota (propia o alquilada) con respecto al servicio de transporte y distribución de sus productos?



Fuente: Este Estudio

Las empresas encuestadas respondieron de la siguiente manera; un 12% no satisfecho debido a que las empresas son pequeñas pero si les interesaría que a futuro haya una empresa que preste este tipo de servicios, porque tienen la posibilidad de ampliar su mercado a través de la distribución de sus productos a otros puntos de la ciudad ya que cuentan con un solo punto de venta, un 6% esta medianamente satisfecho porque en ocasiones no se alcanza a distribuir y hacer llegar los productos a tiempo por apresamiento de trabajo, el 76% se encuentra satisfecho porque hacen todos los esfuerzos por cumplir y hacer llegar los productos a sus clientes en el menor tiempo y un 6 % está muy satisfecho, porque cumple a cabalidad y satisface al cliente en sus necesidades y todas las expectativas en cuanto a distribución.

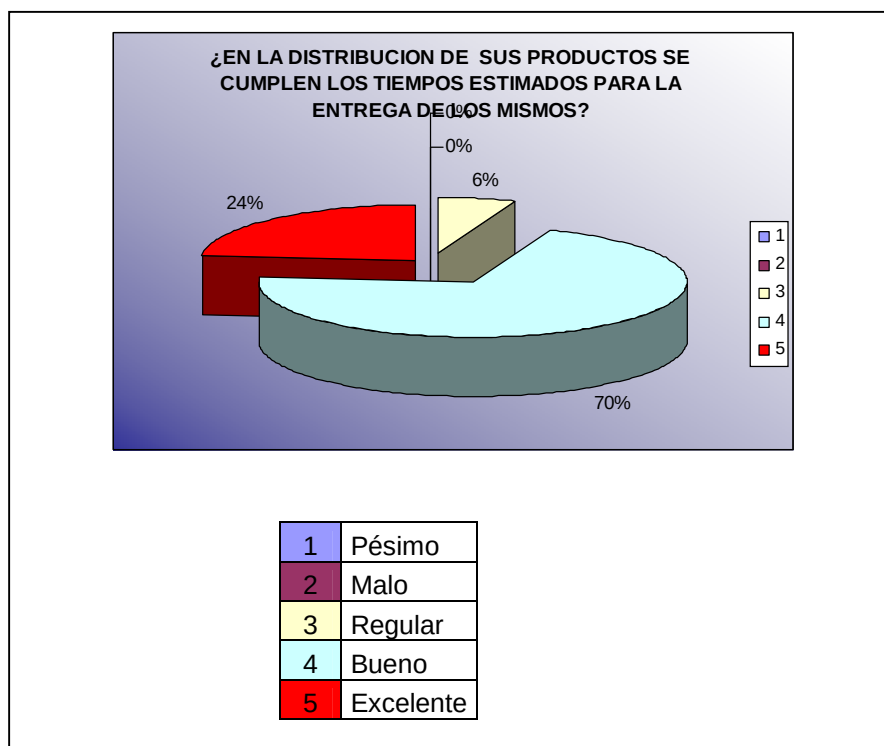
Grafica 6. ¿Los vehículos que usted contrata cumplen con las normas establecidas para el transporte y distribución de productos lácteos?



Fuente: Este Estudio

El 6% de las empresas encuestadas responde que las empresas(servicio de Domicilios) que contrata para el transporte y distribución de sus productos(Mantequilla) simplemente cuando se necesita se los llama y se envía el pedido al cliente, otro 6% manifiesta que cumple algunas de las normas, ya que los vehículos en que transportan los productos no tienen refrigeración, pero justifican esto porque las distancias de recorrido son muy cortas y el producto llega en buen estado a sus clientes, el 53% responde que las empresas que contrata y los vehiculos que tienen tratan de cumplir con todas las normas, explicando que no totalmente porque hay algunos vehículos que no tiene sistema de refrigeración por lo tanto los tienen que adaptar para que los productos se conserven frescos y de buena calidad y un 35% responde que cumple a cabalidad con todas las normas puesto que son productos alimenticios y debe seguirse una normatividad de higiene, manipulación, transporte y distribución, y quien regula esto es el INVIMA.

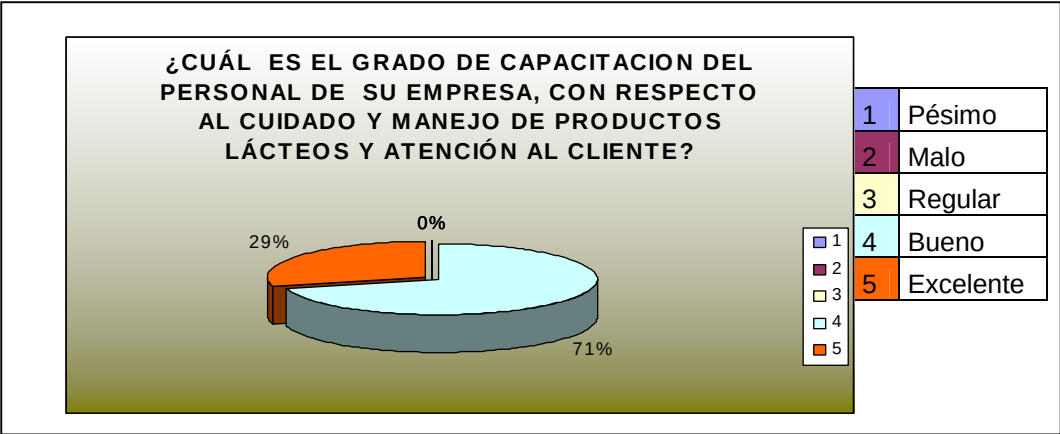
Grafica 7. ¿En la distribución de sus productos se cumplen los tiempos estimados para la entrega de los mismos?



Fuente: Este Estudio

El 6% de las empresas encuestadas contestan que se puede calificar como regular en cuanto el cumplimiento de los tiempos de entrega de los productos a los clientes, por represamiento de trabajo, no se alcanza a realizar todas las entregas ya que cuentan con 1 solo vehículo, el 70% los califica como Bueno porque a pesar de que su compromiso es cumplir se presenta cualquier eventualidad, como demora en la entrega de materia prima para la elaboración de los productos y esto afecta directamente los tiempos de entrega, algunos puntos de venta del canal como supermercados demandan más tiempo muerto, generando malestar con los demás clientes del canal de distribución, como también hay sectores que por las vías de acceso no se puede llegar en el tiempo estimado y falta de de coordinación interna, el 24% considera que sus tiempos de entrega son Excelentes porque cuentan con flota propia, esto hace que sean más eficientes, hay una buena planeación logística de distribución para que la entrega de los productos e haga en el menor tiempo posible, el cliente exige puntualidad.

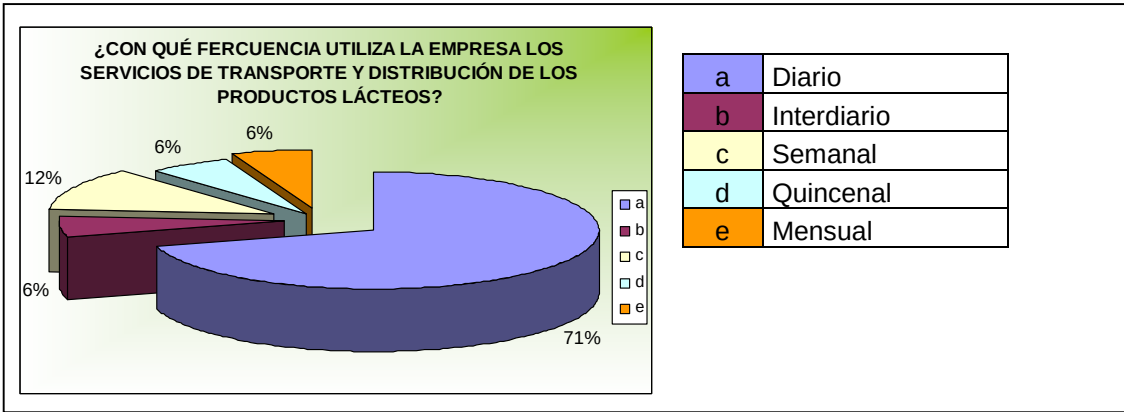
Grafica 8. ¿Cuál es el grado de capacitación del personal de su empresa, con respecto al cuidado y manejo de productos lácteos y atención al cliente?



Fuente: Este Estudio

A esta pregunta responden de la siguiente manera el 71% considera que el grado de capacitación del personal en cuanto al manejo y cuidado de producto y atención al cliente es buena, porque hay jornadas de capacitación en buenas prácticas de manipulación de alimentos, y para que el cliente quede satisfecho con sus productos y atención, el 29% de las empresas encuestadas califica como Excelente este aspecto porque la Alcaldía y el INVIMA exige que tiene que capacitarse al personal en cuanto a manipulación y transporte de alimentos, vigilando que los productos lleguen en perfecto estado al cliente final.

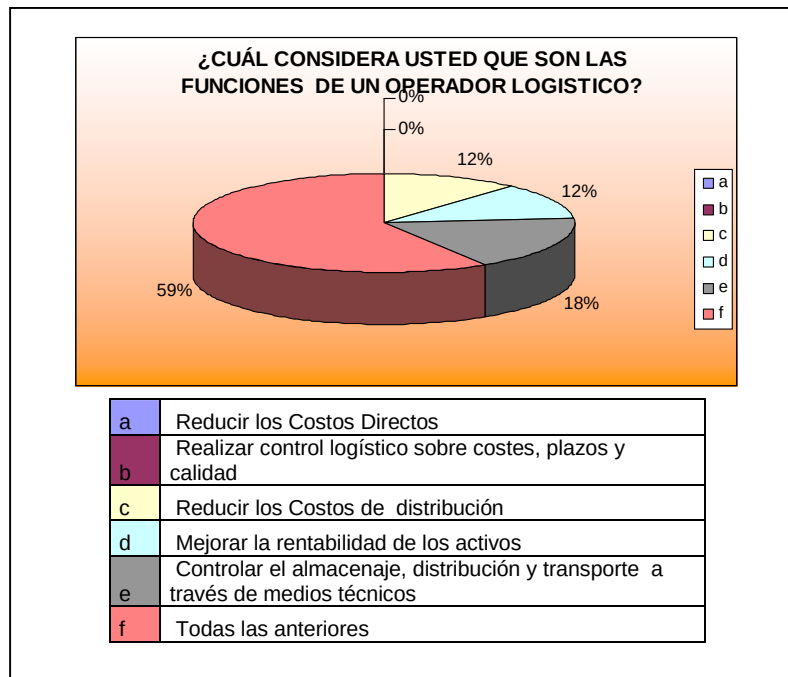
Grafica 9. ¿Con qué frecuencia utiliza la empresa los servicios de transporte y distribución de los productos lácteos?



Fuente: Este Estudio

A esta pregunta las empresas encuestada responde así: el 71% utiliza el servicio de transporte para la distribución de sus productos Diariamente el 6% interdiario, el 12% semanalmente, el 6% quincenalmente y otro 6% lo hace mensualmente.

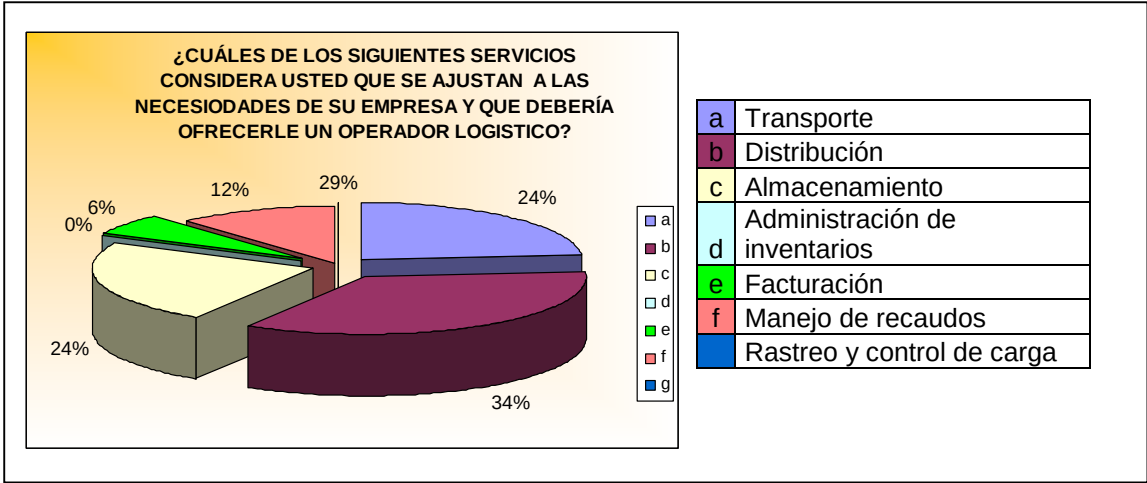
Grafica 10. ¿Cuál considera usted que son las funciones de un operador logístico?



Fuente: Este Estudio

Para las empresas encuestadas las funciones de un operador Logístico son: el 12% reducir los costos, 12% mejorar la rentabilidad de los activos, el 18% Controlar el almacenaje, distribución y transporte a través de medios técnicos y el 59% considera que todas las funciones mencionadas son importantes.

Grafica 11. ¿Cuáles de los siguientes servicios considera usted que se ajustan a las necesidades de su empresa y que debería ofrecerle un operador logístico?



Fuente: Este Estudio

A esta pregunta respondieron así: el 34% Distribución, el 24% transporte el 24% almacenamiento, el 12% respondió Manejo de recaudos y 6% facturación

Pregunta 12. ¿Cuáles son los criterios que usted tendría en cuenta para la evaluación del servicio prestado con un operador logístico con respecto al transporte y distribución de productos lácteos?

Califique de 1 a 5 el nivel de importancia siendo 1 el menos importante y 5 el más importante

Los resultados los podemos observar en la Siguiente Tabla

Cuadro 1. Criterios de evaluación para el operador logístico

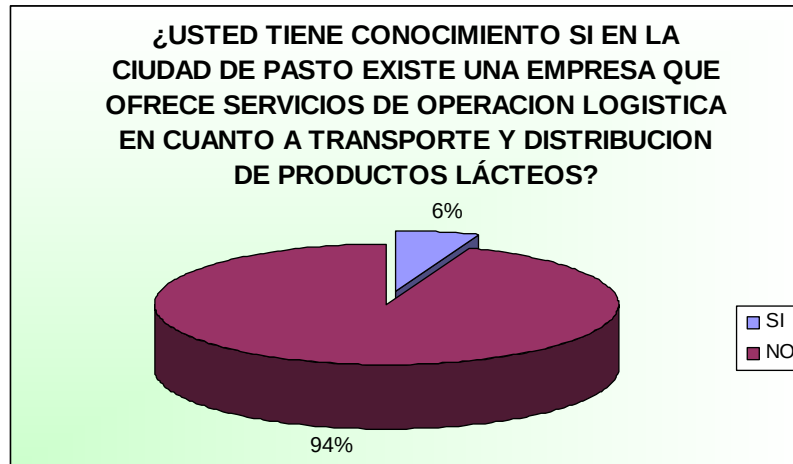
CRITERIO/CALIFICACION	1	2	3	4	5
Precio			23,5 %	5,9 %	70,6 %
Tiempo o Promesa de Entrega				18 %	82 %
Calidad en la entrega				6 %	94 %
Seguridad				12%	88 %
Flota – Cubrimiento	6 %			35 %	59 %
Imagen				24 %	76 %
Tecnología – Trazabilidad de envío		6%	12 %	53%	29%
Tecnología – Consulta del status de la carga			24 %	41 %	35%
Comunicaciones		6%	12%	53 %	29 %
Experiencia			6 %	47 %	47%
Capacitación del personal				18 %	82 %
Conocimiento sobre el manejo de sus productos				12 %	88 %
Manejo y reporte de indicadores de gestión logística			6 %	24 %	70 %
Manejo y reporte de indicadores de índices de siniestralidad y seguridad			6 %	41 %	53 %
Servicio auxiliares como línea telefónica las 24 horas			18 %	53 %	29 %
Mecanismos de reacción ante eventualidades				18 %	82 %
Aspecto legal				12 %	88 %
¿Otro cuál?					

Fuente: Este Estudio

En esta pregunta se coloca a consideración de los Gerentes de las empresas encuestadas sobre el grado de importancia en cada uno de los criterios que se anotan en el cuadro 1 para evaluar la calidad de los servicios que ofrece un Operador Logístico.

Se puede observar que para los gerentes le dan un alto grado de importancia a la mayoría de los criterios con calificaciones de 4 y 5, siendo más relevantes los criterios de Tiempo o promesa de entrega, Calidad de la entrega, seguridad, capacitación del personal, conocimiento en el manejo de los productos, mecanismo de reacción ante eventualidades Aspecto legal y precio.

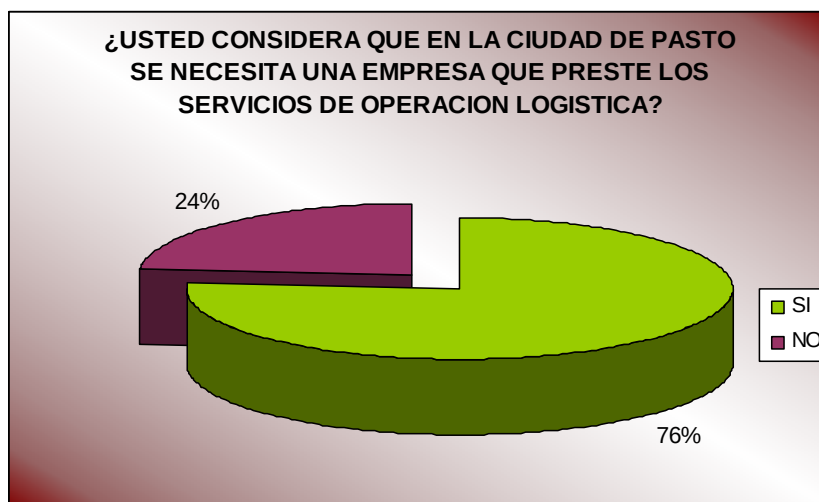
Grafica 12. ¿Usted tiene conocimiento si en la ciudad de pasto existe una empresa que ofrece servicios de operación logística en cuanto a transporte y distribución de productos lácteos?



Fuente: Este Estudio

Hasta el momento de hacer la encuesta el 94% de las empresas encuestadas No tenía conocimiento de de exista una empresa dedicada a la operación logística en transporte y distribución de productos lácteos y un 6% responde Si, considerando que existe una empresa presta este tipo servicio en la ciudad pero distribuye diferentes tipos de productos, incluidos los lácteos

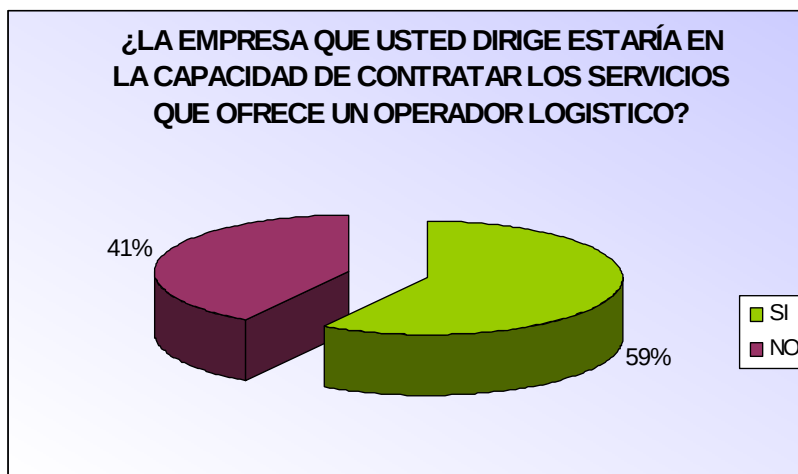
Grafica 13. ¿Usted considera que en la ciudad de Pasto se necesita una empresa que preste los servicios de operación logística?



Fuente: Este Estudio.

A esta pregunta responden de la siguiente manera Si el 76% puesto que es importante tener ayuda de terceros así las empresas se dedican a su actividad y razón de ser, el transporte y distribución se encargaría el operador Logístico, para que sus productos lleguen a tiempo y de excelente calidad; a pesar que la mayoría de empresas encuestadas son pequeñas consideran de vital importancia que exista una empresa de estas características porque ayudaría al pequeño y mediano empresario a que sus productos tengan presencia en varios sitios de la ciudad, además sus empresas se verían beneficiadas porque mejoraría su imagen y la de sus productos, como también es evidente que hay escasez en la prestación de este tipo de servicio en la ciudad de Pasto. Esto mejoraría notablemente la calidad del servicio que ofrece cada una de las empresas encuestadas ya que habría reducción de costo, consideran que tendrían respaldo y garantía del servicio de transporte y distribución y agilidad en el soporte de flota vehicular y un 24% contestó negativamente porque actualmente sus empresas cuentan con flota propia y se encargan de hacer su distribución, como también afirman que una empresa como esta quitaría el trabajo a los transportadores informales.

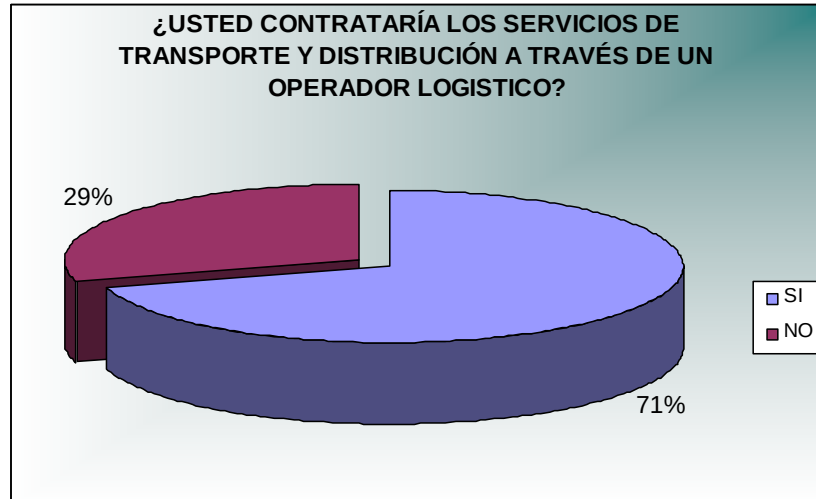
Grafica 14. ¿La empresa que usted dirige estaría en la capacidad de contratar los servicios que ofrece un operador logístico?



Fuente: Este Estudio

El 59% responde afirmativamente porque en la ciudad de Pasto últimamente se ha complicado mucho para encontrar el servicio de transporte y sus propietarios son muy complicados a la hora de prestar este servicio y ajustarse a los requerimientos de sus empresas, de todas maneras se pondría a consideración las tarifas y ventajas que ofrezca el operador logístico a los propietarios de las empresas, además daría mucho respaldo y alivianaría mucho el trabajo, ayudaría a cubrir el mercado que todavía no ha sido posible llegar, y solidez financiera para contratar estos servicios, de forma Negativa responde un 41% porque manifiestan que actualmente no tienen los suficientes recursos para contratar este tipo de servicios, porque son empresas pequeñas, pero a futuro si lo ven posible, y necesitarían más información sobre los servicios que ofrece un Operador Logístico y cómo podría ayudar a los pequeños empresarios a conquistar nuevos mercados.

Grafica 15. ¿Usted contrataría los servicios de transporte y distribución a través de un operador logístico?



Fuente: Este Estudio

A esta pregunta respondieron de la siguiente manera: Si contrataría los servicios de un Operador Logístico el 71% y No lo contrataría el 29%

2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

$$n = \frac{N * Z^2 * (p*q)}{[(N-1) * e^2] + [Z^2 * (p*q)]}$$

n =Tamaño representativo de la muestra

N=Población objeto de la investigación

Z= Valor tipificado

&= nivel de confianza

e = error admitido en la investigación

p = Probabilidad de Éxito

q = Probabilidad de fracaso

$$n = \frac{40 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{[(40 - 1) * (0.05)^2] + [(1.96)^2 * (0.5 * 0.5)]} = \frac{38.416}{1.0579}$$

n= 36

El resultado del tamaño de la muestra es 36, según la información que facilita Cámara de Comercio el total de empresas con registro mercantil vigencia 2010 afiliadas como empresas dedicadas a la producción y distribución de Lácteos son 40, por lo tanto, se procede a encuestar a la totalidad de las empresas.

Ahora bien, es indispensable anotar que a pesar de contar con las bases de datos facilitadas por esta institución, nos percatamos de muchas inconsistencias en el momento de proceder a realizar las encuestas debido a que la información no era totalmente confiable puesto que de las 40 empresas registradas solo se encuesta a 17, equivalente al 42.5%, el 57.5 % no fue posible aplicarla por las siguientes razones:

- ✓ La información entregada por Cámara de Comercio no corresponde a empresas distribuidoras de productos lácteos, si no a empresas distribuidoras de huevos.
- ✓ Algunas empresas solo funcionan como puntos de venta directa y surtidas por productos de otras empresas de la región.
- ✓ Otras empresas que aparecen registradas en Cámara de Comercio, se encontraban liquidadas al momento de realizar la encuesta. Anexo Ficha Técnica

Teniendo en cuenta que las empresas que podrían utilizar los servicios prestados por el operador logístico (transporte y distribución), la demanda se la puede cuantificar con los resultados de la siguiente pregunta:

Cuadro 2. ¿Cuánto paga su empresa mensualmente por los servicios de transporte y distribución de sus productos?

Cantidad a pagar (En miles de Pesos)	Frecuencia	%
Menor a 500.000	9	53
Entre 500.000 y 800.000	1	6
Entre 800.000 y 1.000.000	1	6
Entre 1.000.000 y 1.200.000	1	6
Entre 1.200.000 y 1.400.000	0	-
Mayor a 1.400.000	5	29
TOTAL	17	100

Fuente: Este Estudio

El 53.5% de las empresas encuestadas pagan actualmente por los servicios de transporte y distribución menos de \$500.000 mensuales, esto responde a que son pequeñas empresas dedicadas a elaboración de productos derivados de la leche,

como son quesos(campesino, doble crema, mozzarella), quesos cuajadas, cuajadas, yogurt, helados y dulces y para distribución y transporte cuentan con un vehículo adaptado con icopor para la conservación del producto porque las distancias son relativamente cortas entre el centro de producción y sus clientes que la mayor parte son tiendas de barrio y mini-mercados. El 29% el monto que pagan por estos servicios es mayor a \$1.400.000, este grupo de empresas son las que están bien posicionadas en el mercado local y regional, el 6% paga entre \$1.000.000 y \$1.200.000, el 6% entre \$800.000 y \$1.000.000, el 6% restante entre \$500.000 y \$800.000

2.3.1 Pronóstico de la demanda. Para determinar el pronóstico de las ventas nos basamos en la siguiente pregunta:

Cuadro 3. ¿Con qué frecuencia utiliza la empresa los servicios de transporte y Distribución de sus productos?

Frecuencia	Empresas que responden	%
Diario	12	71
Inter diario	1	6
Semanal	2	12
Quincenal	1	6
Mensual	1	6
TOTAL	17	100

Fuente: Este estudio

El 71% de las empresas utiliza el servicio de transporte y distribución diariamente, el 12% lo utiliza semanalmente, un 6% mensual, otro 6% quincenal y el 6% restante inter-diariamente (un día de por medio).

Lo anterior muestra que 12 de las 17 empresas encuestadas tienen la necesidad de transportar y distribuir sus productos a diferentes puntos de la ciudad, puesto que tienen un mercado que cubrir en los diferentes canales de distribución (Tradicional y Moderno).

2.3.2 Proyección de la demanda. En el cuadro se indica las tarifas establecidas para la prestación de los servicios de transporte y distribución de productos lácteos en el municipio de Pasto, actualmente las empresas encuestadas tienen cubierto el mercado en el sector urbano, pero se requiere cubrir el mercado en el sector rural por esta razón contratarían los servicios que ofrece Logística Express, sin embargo no todas están en capacidad de asumir este costo porque están en la

etapa inicio y otras en crecimiento esto hace que se vean limitados para contratar este tipo de servicios; en cambio algunas de las empresas con una trayectoria y una *marca* posicionada en el mercado regional, tienen la capacidad financiera de asumir estos costos porque requieren cubrir todas las líneas de la cadena de distribución, y les parece importante contar con una empresa legalmente constituida que les sirva de apoyo y respaldo en cuanto a transporte y distribución de sus productos.

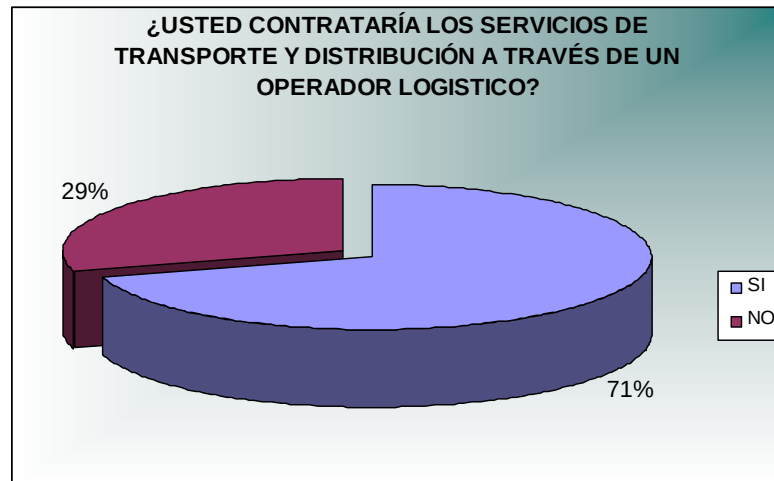
Cuadro 4. Tarifas servicios de Transporte y Distribución de productos lácteos

ORDENES DE SERVICIO	SECTOR	Días de Servicio	Valor Día
Distritiendas	Urbano	5	\$ 154.629
Distritiendas	Rural	25	\$ 161.658
Alpina	Urbano	5	\$ 154.629
Alpina	Rural	25	\$ 161.658
Lácteos los Nevados	Urbano	5	\$ 154.629
Lácteos los Nevados	Rural	25	\$ 161.658
Colacteos	Urbano	5	\$ 154.629
Colacteos	Rural	25	\$ 161.658

Fuente: Este Estudio

Es necesario conocer cuántas empresas estarían dispuestas a contratar los servicios que ofrece la empresa de Operación Logística y para ello nos basamos en los resultados de la siguiente pregunta:

Grafica 16. ¿Usted contrataría los servicios de transporte y distribución a través de un operador logístico?



Fuente: Este Estudio

La intención de esta pregunta es saber cuántas de las empresas encuestadas contratarían los servicios de Transporte y distribución a través de un operador logístico y se puede observar que el 71% respondió afirmativamente y el 29% contesta de forma negativa porque en el momento sus empresas están en la etapa de crecimiento o por que cuentan con flota de vehículos propios y no tiene la necesidad de contratar a terceros para el transporte y distribución de los productos.

Una vez que se tiene claro cuántas empresas estarían dispuestas a contratar los servicios del operador logístico, se puede estimar la demanda y proyectarla para los próximos 5 años (Cuadro 5).

Cuadro 5. Proyección Demanda Servicios de Transporte y distribución del Operador Logístico a 5 años

ORDENES DE SERVICIO	SECTOR	Días de Servicio	Valor Día	Valor mes	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Distritiendas	Urbano	5	\$ 154.629	\$ 773.146	\$ 9.277.751	\$ 9.556.083,8	\$ 9.842.766	\$ 10.138.049	\$ 10.442.191
Distritiendas	Rural	25	\$ 161.658	\$ 4.041.445	\$ 48.497.336	\$ 49.952.256,3	\$ 51.450.824	\$ 52.994.349	\$ 54.584.179
Alpina	Urbano	5	\$ 154.629	\$ 773.146	\$ 9.277.751	\$ 9.556.083,8	\$ 9.842.766	\$ 10.138.049	\$ 10.442.191
Alpina	Rural	25	\$ 161.658	\$ 4.041.445	\$ 48.497.336	\$ 49.952.256,3	\$ 51.450.824	\$ 52.994.349	\$ 54.584.179
Lácteos los Nevados	Urbano	5	\$ 154.629	\$ 773.146	\$ 9.277.751	\$ 9.556.083,8	\$ 9.842.766	\$ 10.138.049	\$ 10.442.191
Lácteos los Nevados	Rural	25	\$ 161.658	\$ 4.041.445	\$ 48.497.336	\$ 49.952.256,3	\$ 51.450.824	\$ 52.994.349	\$ 54.584.179
Colacteos	Urbano	5	\$ 154.629	\$ 773.146	\$ 9.277.751	\$ 9.556.083,8	\$ 9.842.766	\$ 10.138.049	\$ 10.442.191
Colacteos	Rural	25	\$ 161.658	\$ 4.041.445	\$ 48.497.336	\$ 49.952.256,3	\$ 51.450.824	\$ 52.994.349	\$ 54.584.179
		TOTAL INGRESOS		\$ 19.258.362	\$ 231.100.350	\$ 238.033.360,2	\$ 245.174.361	\$ 252.529.592	\$ 260.105.480

Fuente: Este Estudio

Con los precios estimados (Cuadro 5) se puede calcular los ingresos anuales por cada una de las empresas que contraten este tipo de servicios; con este estudio se puede identificar las empresas que contrataría a Logística Express, para dar inicio a las operaciones, serían las reconocidas en el mercado local y regional. Las pequeñas y medianas empresas de la ciudad

Una vez se tenga los ingresos de venta anual se procede a proyectar para los próximos 5 años.

2.4 ANALISIS DE LA OFERTA

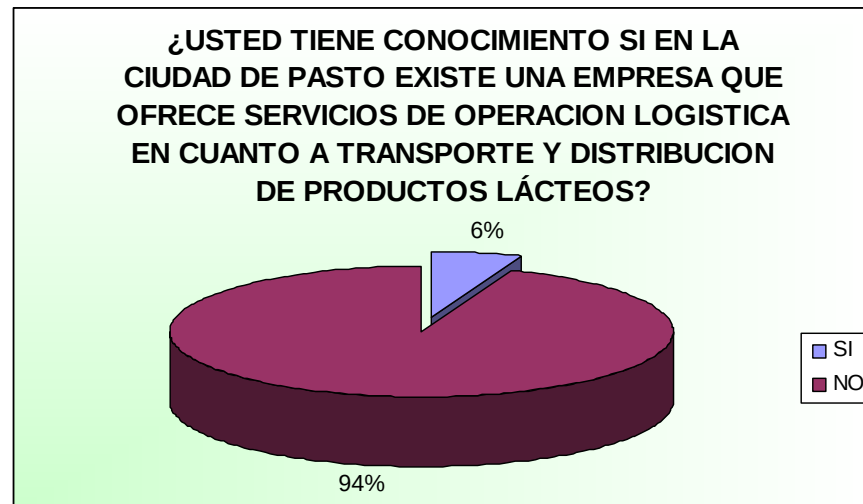
En el momento de realizar el presente estudio no se tiene conocimiento de que exista una empresa legalmente constituida que se dedique específicamente a la actividad de Operación Logística en transporte y distribución de productos lácteos, se solicita información a la Cámara de Comercio y no hay ninguna empresa registrada con este tipo de actividad, mas sin embargo se puede verificar que existen empresas de operación logística en distribución en otro tipo de productos como son: Papel, productos de consumo masivo, insumos informáticos, en realización de eventos, pero no en la actividad que es objeto de este estudio.

De todas maneras se considera competidores directos a todas aquellas personas naturales dedicadas a prestar el servicio de transporte y distribución informal, quienes son los que hacen contacto directo con los distribuidores y establecen las tarifas del servicio y las condiciones del mismo.

A las empresas distribuidoras no les queda otra opción que contratar a estas personas, porque no se cuenta con una empresa legalmente constituida que ofrezca los servicios de operación logística, garantizando así seguridad en la entrega total de los pedidos a sus clientes, esto permite ver que existe una debilidad en los transportadores informales, puesto que no tiene estabilidad laboral y no garantizan a las empresas distribuidoras un excelente servicio.

Al momento de realizar el sondeo sobre si las empresas tienen conocimiento de que existe en la ciudad de Pasto una empresa dedicada a la operación logística en transporte y distribución de Productos lácteos, obteniendo los siguientes resultados:

Grafica 17. ¿Usted tiene conocimiento si en la ciudad de Pasto existe una empresa que ofrezca los servicios de operación logística en cuanto a transporte y distribución de productos lácteos?



Fuente: Este Estudio

Se hace evidente que el 94% de las empresas no tiene conocimiento de que exista una empresa que ofrezca este tipo de servicios el 6% considera a una de las empresas distribuidoras como operador logístico, pero realmente lo que esta hace es contratar a personas naturales para realizar esta actividad.

2.4.1 Estrategias de mercadeo. Los Servicios tienen características especiales que hacen que el Marketing de Servicios o Mercadeo de Servicios, sea distinto al mercadeo de los productos tangibles.

Los consumidores de Servicios suelen basarse, para realizar su adquisición, en lo que dicen otros consumidores, no en la Publicidad, los clientes o consumidores de servicios también prestan atención al Precio, pero en mayor medida le dan importancia al personal que los ofrece, y por sobre todo son muy leales hacia su proveedor, cuando reciben un servicio satisfactorio.

2.4.2 Estrategia de marketing para empresas de servicios. “Las empresas que comercializan productos, basan su Estrategia en el Producto, el Precio, la Promoción y la Plaza o Canal de Ventas (según P. Kotler, las 4 "P"). Pero en las Empresas de Servicios, se manejan las 3 "P": el Personal de Servicio (es muy

*importante la Capacitación y la Motivación del Personal), las Pruebas Físicas (aspecto, estilo, y presentación del Servicio), y los Procesos del Servicio*²².

2.4.2.1 Diferenciación del Servicio ofrecido. La empresa de operación logística debe contar con un Servicio Diferenciado, en cuanto a eficiencia y eficacia y la satisfacción de las necesidades específicas de cada cliente.

Se puede lograr la Diferenciación mejorando:

Oferta del servicio: La empresa de operación logística ofrece a sus clientes garantías en cuanto a la entrega de los productos y al cumplimiento de los tiempos estimados por los clientes. También ofrece respaldo por ser una empresa legalmente constituida, dejando atrás la modalidad de contratación de servicios con personas naturales.

Entrega del servicio: Para la entera satisfacción de los clientes la empresa realizará programas de capacitación a los empleados, teniendo en cuenta prácticas de manipulación de alimentos, atención al cliente y asesoría comercial.

Además la empresa tendrá certificaciones por parte de las diferentes entidades que regulan este tipo de servicios con respecto a control de plagas y carnetización de los conductores.

Imagen del servicio: Publicidad en los diferentes medios de comunicación a nivel local.

Ventajas del servicio de Operación Logística

¿Cuáles son las principales ventajas que se derivan de contar con los servicios de un operador logístico y los principales riesgos asociados a ello?

Las ventajas que cada cliente puede lograr al contratar los servicios de un operador logístico varían en función de sus particularidades, no obstante, se puede mencionar las siguientes:

- Concentración de la empresa en lo que es especialista.
- Aumento de la capacidad de producción (mejora de la productividad, liberación de espacio disponible en la zona de producción, orden, limpieza, etc.).
- Conversión de costes fijos en variables y consecución de costes decrecientes.

²² MARKETING DE SERVICIOS. Disponible en Internet: <http://www.saberesbiz.com/Marketing-de-Servicios-Estrategias-de-Marketing-de-Servicios.htm> 23 Abril de 2011.

- Mejora de la gestión logística (mayor fiabilidad de información, flexibilidad operativa, integración con proveedores, etc.).
- Mejora continua de los procesos logísticos.
- Recepción de soporte técnico especializado.
- Aflorar y eliminar costes ocultos asociados a la función logística, generalmente elevados.
- Mejorar el servicio a igual coste o reducir el coste a igualdad de servicio.
- Mejorar las previsiones y los niveles de medición del servicio de los clientes.
- Controlar con fiabilidad los stocks.
- Aflorar ineficiencias no conocidas.
- Destinar todos los recursos de la empresa (personales y materiales) a su principal objetivo, vender, y utilizar un equipo especializado (del operador) que normalmente no podría mantener.

Los principales riesgos o aspectos que pueden conllevar cierta resistencia a la hora de tomar la decisión de contar con los servicios de un operador logístico son los siguientes:

- Cambio en las estructuras y funcionamiento de la empresa.
- Posibles conflictos sociales/laborales ante la perspectiva de excedentes o de colaboración muy estrecha entre personal de ambas empresas. En ocasiones el operador asume, en buena parte, estos excedentes.
- Aparición de un porcentaje de empresas que sólo buscan el beneficio inmediato y difícilmente pueden garantizar la continuidad de las operaciones en un mercado expansivo.
- Delicado arranque de operaciones subcontractadas, que deben vigilarse estrechamente.

Requisitos de especialización en el tratamiento de la imagen corporativa del cliente.

Ventajas Competitivas y Globalización

Podemos intuir que la logística no es una moda sino una auténtica pieza fundamental para la consecución de ventajas competitivas, basadas en la reducción de costes y en el factor plazo o factor tiempo.

Si además consideramos el nuevo entorno mundial donde el concepto de globalización o mundialización nos lleva a que los proveedores puedan estar en cualquier parte del mundo, las fábricas también repartidas por todo el mundo y los clientes sin duda en cualquier parte, es evidente que la función logística cobra una importancia de primerísimo nivel. El del coste de la logística en el entorno internacional puede llegar hasta un 30% del costo del producto.

Considerando la importancia de la logística dentro del nuevo orden mundial vamos con la consecución de las posibles ventajas competitivas a través de la misma.

La ventaja competitiva a través de la reducción de costos la vamos a realizar a lo largo del estudio de la optimización de las diferentes funciones de la logística integrada.

El Factor Tiempo o Plazo

Podemos empezar aceptando que la empresa de mayor éxito es la que es capaz de entregar el máximo valor, al mínimo costo, en el menor tiempo.

La ventaja competitiva a través del factor tiempo se puede conseguir genéricamente eliminando fases o actividades inútiles y realizando diferentes actividades en paralelo, en vez de realizarlas secuencialmente; las empresas Japonesas son un buen exponente de cómo conseguirlo.

Ventajas Competitivas Basadas en el Factor Tiempo

- Centrarse en las exigencias de servicio al cliente: es decir enterarse, por el contacto permanente con los clientes sobre sus expectativas y centrarse en el cumplimiento, realizando las segmentaciones correspondientes, de tal forma que se cumplan las expectativas de los diferentes tipos de clientes de forma rentable.
- Quitar importancia al objetivo de reducción de costes, para poner la importancia en el concepto de optimización de los mismos y de retornos de inversión, centrando los esfuerzos más en el factor plazo que permita optimizar los ingresos a través de la captación y fidelización de clientes.
- Hacer hincapié en la flexibilidad, siendo capaces de adaptar la logística a las necesidades cambiantes de los clientes y del mercado.
- Coordinar todas las funciones de logística, en referencia al conjunto formado por los tres grupos básicos de actividades logísticas: almacenaje, manipulación y transpone al sistema de información entre los diferentes componentes de la cadena logística.
- Coordinar con las funciones no logísticas, de tal forma que se consiga una perfecta integración, desde la propia concepción del producto.
- Desarrollar flujos de información rápidos, que permitan sincronizar perfectamente a los diferentes componentes de la cadena productiva en su conjunto global.
- Adoptar decisiones más rápidamente, basado en la facilidad que proveerán los flujos de información antes mencionados.

2.4.2.2 Control de calidad del servicio. Se pretende ofrecer un servicio con altos estándares de calidad que garanticen la satisfacción de las necesidades de los clientes meta, que contraten los servicios de transporte y distribución de productos lácteos y a su vez a los clientes destino de las mismas, puesto que ellos son los que confirman si los productos están llegando a tiempo y en óptimas condiciones para que sean consumidos por el cliente final.

Por lo tanto, se debe tener en claro el concepto estratégico de cuál es la idea en la mente del cliente meta (empresas distribuidoras de productos lácteos) y cuáles son sus necesidades para desarrollar una estructura de servicio distintiva, en base a ese concepto.

Para respetar este concepto estratégico es necesario:

El Compromiso de la Alta Gerencia, para medir el desempeño del servicio.

Establecer Estándares Elevados de Calidad del Servicio.

Poner en marcha un sistema de Monitoreo del servicio, una Auditoria del desempeño del Servicio.

Ofrecer respuestas satisfactorias a las quejas de los clientes, facilitarlas y resolverlas.

El Marketing Interno satisface necesidades del cliente interno (empleados) en cuanto a pago oportuno de salarios, prestaciones sociales de ley, capacitación permanente y salud ocupacional, porque son ellos los que llevan la imagen de la empresa de Operación logística y a su vez de las empresas que contratan los servicios de Transporte y Distribución.

2.4.2.3 Administración de la productividad del servicio. Para optimizar la productividad de la empresa se tiene en cuenta lo siguiente:

- ✓ Mejorar la selección el personal y capacitación de los recursos humanos de la empresa, para lograr un trabajo más hábil de parte del personal que brinda el servicio.
- ✓ Aumentar la cantidad de servicio brindado, de acuerdo a las necesidades del cliente.
- ✓ Industrializar el servicio, añadiendo equipo y estandarizando procesos.

- ✓ Diseñar un servicio más eficaz.
- ✓ Ofrecer incentivos para que el cliente use su propio trabajo en alguna fase del proceso.
- ✓ Usar tecnología para que el cliente acceda a un mejor servicio.

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 DETERMINACION DEL TAMAÑO DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta la información recolectada para el estudio de mercado, se puede establecer que 12 de las 17 empresas encuestadas tendrían la intención de utilizar los servicios que ofrecería el operador Logístico.

3.2 LOCALIZACION DEL PROYECTO

La zona de influencia para el presente estudio es la Ciudad de San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño que se encuentra ubicada al sur occidente de Colombia en medio del nudo de los Pastos, en el Valle de Atríz al pie del volcán Galeras sobre la cordillera de los Andes.

En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles.

En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

En la zona urbana, para desarrollo de la actividad comercial principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos.²³

²³ Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto. Publicaciones de la Cámara de Comercio de Pasto . Consulta realizada el día 18 de mayo de 2011.

3.3 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Logística Express, es una empresa que ofrece los servicios de transporte y distribución de productos lácteos en la ciudad de Pasto.

3.3.1 Misión. Satisfacer las necesidades especiales en transporte y distribución a empresas que soliciten el servicio, con una logística personalizada de acuerdo a los requerimientos de cada cliente, optimizando tiempos de entrega, poca manipulación, información detallada, seguridad y un manejo profesional con personal altamente calificado.

3.3.2 Visión. Posicionarse al 2015 como operador logístico a nivel local y regional que permita satisfacer las necesidades de transporte y distribución de las empresas que requieran este tipo de servicio, con una logística personalizada, minimizando costos y tiempos con eficiencia, eficacia y efectividad.

3.3.3 Políticas organizacionales:

Logística Express, está comprometida con la excelencia, en la prestación de los servicios de transporte y distribución de productos lácteos a nivel local, siendo respetuoso y cumplidor de las normas establecidas en este sector.

Se Busca obtener la satisfacción de los clientes haciendo especial énfasis en la seguridad, confiabilidad, oportunidad y disminución de costos en los servicios que se prestan.

La excelente relación con los clientes y su fidelización, es uno de los pilares en que se debe fundamentar el éxito de la empresa, y diferenciarse de los futuros competidores.

La política de clientes se fundamenta en lo siguiente:

- **Satisfacción en el servicio al cliente:** este es un elemento clave en la comercialización de los servicios que presta el operador logístico, será la garantía, por lo cual se hace cumplimiento de unos estándares de calidad en servicio al cliente, donde se hace compromisos de cumplimiento en los tiempos de entrega a los clientes destino, excelente manejo de los productos por personal calificado.

- **Atención personalizada a los clientes:** nos caracterizaremos por realizar una atención personalizada a los clientes porque cada uno de ellos tendrá necesidades específicas, por lo tanto se le brinda información verás, puntual y eficiencia en la resolución de eventualidades, este elemento será clave para lograr posicionamiento de **Logística Express** en el mercado.

En términos generales es identificar, aceptar y satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, para ello adecuamos los procesos y servicios para atender las necesidades establecidas.

Todo el personal recibirá capacitación en atención al cliente y se puede disponer de un manual de normas específica al respecto.

- **Fidelización:** un factor esencial del éxito de la empresa, es conseguir la renovación de los contratos de los clientes o la repetición de los servicios o la ampliación de los mismos, es claro que este es un elemento primordial para optimizar los esfuerzos realizados en el mercadeo y costos de venta; para esto se puede establecer un programa de fidelización a través de incentivos, por la renovación de contratos, clientes preferentes y promocionales.

- **Seguridad:** Esta garantía, junto al contrato de prestación de servicios, será el elemento diferencial más importante de nuestra política comercial; esto conlleva a que se adquiere un compromiso legal, por la prestación de un servicio y se establece un marco normativo, para evitar futuros conflictos entre la empresa y sus clientes.

3.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL OPERADOR LOGÍSTICO

Logística Express ofrece principalmente los servicios de transporte y distribución de productos lácteos a nivel local, describiendo cada uno de los siguientes procesos:

3.4.1 Transporte. El Operador logístico cuenta con vehículos que cumplen con las exigencias requeridas para transporte de productos lácteos, los furgones tienen sistema de refrigeración para la conservación de los productos y de esta manera llegan en excelentes condiciones a los clientes destino.

- **Vehículos de transporte y distribución de alimentos que requieran refrigeración o congelación**

Son vehículos debidamente acondicionados, que deben contar con la autorización sanitaria correspondiente. El vehículo deberá contar con un sistema autónomo de

refrigeración o congelación y será autorizado por el Servicio de Salud en cuya área jurisdiccional tenga domicilio el propietario

- **Requisitos mínimos**

El vehículo debe ser de uso exclusivo para el transporte de los productos antes especificados (cecinas, productos lácteos y carnes).

Se deben adoptar todos los resguardos necesarios para evitar la contaminación de los productos. El vehículo debe estar aseado y en buen estado de mantención. Los productos no podrán estar en contacto directo con el piso del compartimento de carga.

El compartimento destinado a carga debe estar separado de la cabina de conducción, absolutamente cerrada, resistente al uso, impermeable y lavable de tal modo que no existan escurrimientos de líquidos o sólidos a la vía pública y emanaciones de olores que generen molestias o riesgos a la comunidad.

El vehículo (compartimento de transporte) deberá estar provisto de termómetro o dispositivo para el registro de su temperatura durante el transporte y distribución. En el caso de productos enfriados y/o congelados éste deberá permitir su lectura desde el exterior.

Las paredes del compartimento de carga, deberán ser de material resistente, lavable, atóxico, no absorbente ni degradable. No se permite el uso de madera.

- **Condiciones de transporte**

Debe tener un sistema adecuado de mantenimiento de temperatura de los productos, de acuerdo a su tipo:

En el caso de productos lácteos tales como:

Cremas de leche, leches pasteurizadas (excepto las tratadas por el proceso UHT), yogur y mantequilla, se deben mantener a una temperatura no superior a 4° C.

Queso fresco y quesillo, se debe mantener a una temperatura no superior a 5° C.

3.4.2 Distribución. Este servicio abarca una extensa variedad de actividades relacionadas con el movimiento de los productos terminados desde el final de la fabricación hasta el consumidor (P. Kloter).

✓ La logística en el caso de la distribución se realizan actividades como

- ✓ Traslado de los productos desde el punto donde el Distribuidor lo almacena hasta los clientes destino.
- ✓ Preparación de pedidos de acuerdo a las facturas entregadas al auxiliar de distribución.
- ✓ Entrega de pedidos a los clientes destino
- ✓ Recibir productos con Fechas vencidas
- ✓ Devoluciones

El proceso de distribución de productos lácteos se lo realiza a nivel urbano y cubrimiento a las poblaciones periféricas de la ciudad.

3.4.3 Necesidades y requerimientos. Para dar inicio a las operaciones se hace necesario adquirir dos vehículos que tengan furgón aislado con poliuretano y termo King (sistema de refrigeración), preferiblemente nuevos o en su defecto modelos no menores al año 2000

3.4.4 Tipo de contratación. Para dar inicio a la empresa de Operación Logística se requieren dos conductores, dos auxiliares de distribución, un administrador y un auxiliar administrativo, teniendo en cuenta que es una empresa legalmente constituida, por lo tanto cumplirá con las obligaciones laborales con sus empleados de acuerdo a lo establecido por la ley como son:

Sueldos, auxilio de transporte, aportes a pensión y cesantías, primas de servicios, vacaciones, riesgos profesionales, Salud, etc.

3.4.5 Subcontratación. Logística Express, tiene como uno de sus principales objetivos garantizar el buen entendimiento con los agentes subcontratados bajo criterios de máximo respeto a las reglas y normas que rigen la actividad.

Por ello, la subcontratación de actividades está inspirada en el respeto de las normas en materia de seguridad, salud, tiempos de trabajo, conducción, carga, etc.

Se han establecido mecanismos para garantizar la co-responsabilidad de los agentes subcontratados en el cumplimiento de dichas normas y en el cumplimiento de las normas vigentes en cada momento.

Para ofrecer los servicios de transporte y distribución se hace necesario contar con vehículos apropiados que cumplan con todos los requerimientos, esto quiere decir que hay que asumir unos costos para el mantenimiento de los mismos (ver cuadro 6).

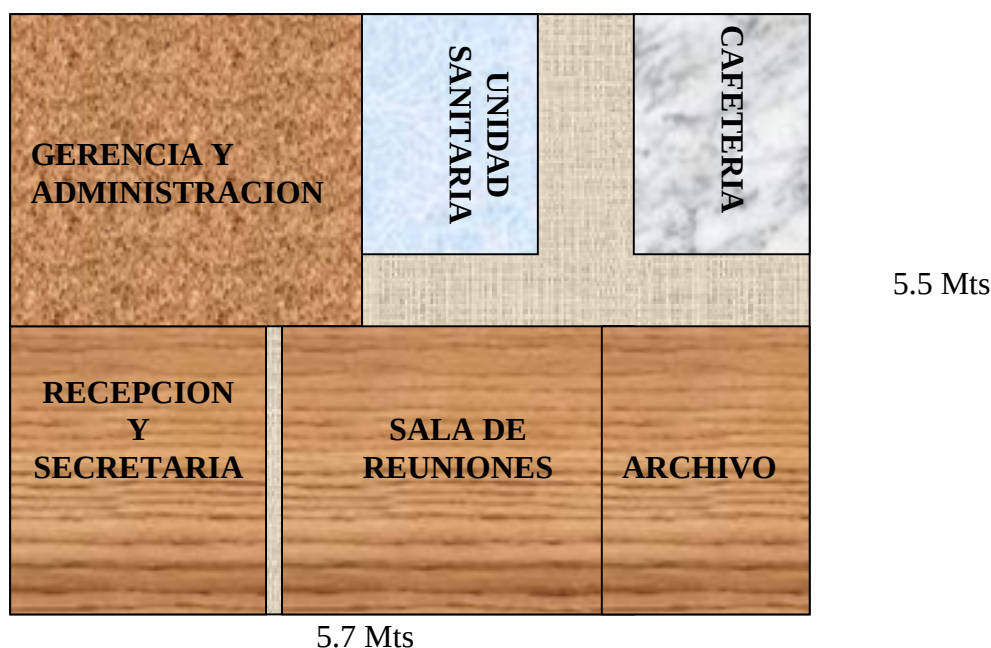
Cuadro 6. Costos de producción

DESCRIPCION	VALOR ANUAL
Materia prima	
Combustible	\$ 24.000.000
Lubricantes	\$ 3.600.000
Llantas	\$ 3.500.000
Parqueadero	\$ 960.000
Repuestos	\$ 3.500.000
Impuestos	\$ 1.400.000
Mantenimiento	\$ 640.000
Alineación y Balanceo	\$ 60.000
TOTAL	\$ 37.660.000

Fuente: Este Estudio

3.4.6 Obras físicas. Para inicio de operaciones Logística Express instalará sus oficinas en un local Ubicado en el Barrio Maridiaz con un área de 31 metros cuadrados, para ser distribuidos en las siguientes secciones: Gerencia y Administración, otra sección para la secretaria y recepción, sala de reuniones, cafetería, unidades sanitarias y Archivo.

Figura 1. Instalaciones de Logística Express



Fuente. Este estudio

Durante los primeros 5 años los gastos de arrendamiento no se estiman porque Funcionaría en el primer piso de la casa de residencia de la propietaria.

4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

4.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL DE *Logística Express*

4.1.1 Misión. Satisfacer las necesidades especiales en transporte y distribución a empresas que soliciten el servicio, con una logística personalizada de acuerdo a los requerimientos de cada cliente, optimizando tiempos de entrega, poca manipulación, información detallada, Seguridad y un manejo profesional con personal altamente calificado.

4.1.2 Visión. Posicionarse al 2015 como operador logístico a nivel local y regional que permita satisfacer las necesidades de transporte y distribución de las empresas que requieran este tipo de servicio, con una logística personalizada, minimizando costos y tiempos con eficiencia, eficacia y efectividad.

4.1.3 Valores corporativos. Confidencialidad: Garantía de cumplimiento de la confidencialidad relativa a los datos de los clientes, mediante la utilización de sistemas informáticos seguros ante consultas no autorizadas y del buen uso y no difusión de los datos facilitados por los clientes, ya que el mismo es exclusivo de la actividad del proveedor logístico y no para la realización de otras actividades.

Respeto: Actitud de comprensión, que permite entender la actuación de los clientes, con tolerancia.

Honestidad: Trato justo y correcto hacia nuestros clientes, para fomentar relaciones comerciales duraderas con ellos.

Cumplimiento: La empresa está preparada para cumplir, todos los compromisos comerciales adquiridos con los clientes.

4.2 ASPECTOS LEGALES

La empresa ***Logística Express*** será constituida bajo la forma de persona natural y el tipo de empresa será una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

La empresa en este momento está en la etapa de preinscripción ante la Cámara de Comercio de Pasto, para luego hacer el respectivo registro.

Siendo ya una empresa legalmente constituida se rige la normatividad vigente como:

- ✓ Constitución Política de Colombia
- ✓ Código de Comercio en Colombia
- ✓ Leyes, Normas, Decretos y Resoluciones que le correspondan

4.3 ORGANISMOS DE APOYO

Universidad de Nariño
Cámara de Comercio
Fondo Emprender
SENA

Cuadro 7. Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades
Alto costo de combustibles y del transporte terrestre.	La cultura de tercerización está en auge.
Existe informalidad en la prestación de este servicio	Crecimiento de la formación de especialistas en logística
Ausencia de inversiones en tecnología y sistemas de información logística.	Posibles alianzas con otras empresas para ofrecer atención personalizada a los clientes
Altos costos de producción, lo cual resta competitividad	Alto grado de satisfacción de los clientes
Fortalezas	Amenazas
Cuenta con personal capacitado, que puede adaptarse a los cambios que sean necesarios para que la empresa progrese según lo esperado.	Competencia desleal por parte de los transportadores informales
Actitud emprendedora	Incremento en el precio del combustible y lubricantes
Empresa legalmente constituida	Ingreso al mercado de nuevas empresas de Operación logística
Flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de los clientes	La entrada al mercado de empresas multinacionales del sector logístico.
Altos estándares de calidad en la calidad del servicio	Los productores manejan cada vez márgenes de rentabilidad más apretados, lo cual genera presión a los operadores
Cumplimiento a pesar de las variables existentes.	La difícil situación socioeconómica que vive el país ha llevado al consumidor local a ser más reflexivo al momento de adquirir productos y servicios
Reducción de costos para la empresa que contrata los servicios de los operadores logísticos.	Implementación de política macroeconómicas que afecten el sector lácteo
Especialización en el sector lácteo, es una condición que se impone en el mercado.	

Fuente. Este estudio

4.4 DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES

Para realizar esta etapa la empresa en un comienzo iniciará sus actividades con un administrador, una secretaria y dos conductores de los vehículos adquiridos por parte de la empresa.

Cargo: Gerente

Funciones:

- ✓ Representar legalmente a la empresa ante entidades de carácter pública y privada.
- ✓ Definir las funciones y políticas de la empresa.
- ✓ Velar por la utilización del recurso humano, técnico y financiero de la empresa.
- ✓ Verificación del correcto cumplimiento del los procedimiento internos en la ejecución de las tareas y documentación respectiva.
- ✓ Citar a reuniones ordinarias y extraordinarias.
- ✓ Demás funciones que se requiera el cargo.

Perfil:

Administrador de Empresas
Especialización o Maestría en Gerencia.

Cargo: Administrador.

Funciones:

- ✓ Relacionar los objetivos empresariales con los objetivos del personal, de manera de lograr conseguir motivación y gran participación de los empleados de la empresa.
- ✓ Velará por el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Realizar el presupuesto anual.
- ✓ Administrará los recursos de la empresa de acuerdo a los rubros establecidos por la ley y la empresa.
- ✓ Cobrar y recaudar, directamente o a través de apoderados los pagos de los diferentes contratos y obligaciones de carácter pecuniario a cargo de las empresas que contraten dicho servicio.
- ✓ Buscar nuevos contratos para el crecimiento y fortalecimiento de ésta.
- ✓ Seleccionar el personal idóneo requerido por la empresa.
- ✓ Demás funciones que se requieran en dicho cargo.

Perfil:

Administrador de empresas.

Cargo: Auxiliar Administrativo.**Funciones:**

- ✓ Atender las llamadas de los clientes.
- ✓ Custodiar los enseres de la empresa.
- ✓ Llevar en orden los libros reglamentarios.
- ✓ Realizar los pagos y cobros que la empresa requiera.
- ✓ Hacer el trabajo de publicidad.
- ✓ Ser puntual en todas sus actividades de funciones.
- ✓ Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente.
- ✓ Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de éstos.
- ✓ Las propias que le sean del cargo.

Perfil:

Debe ser una persona en la que se tenga plena confianza, y que cumpla con las siguientes características:

- Excelente redacción y ortografía.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.
- Persona proactiva y organizada.
- Facilidad para interactuar en grupos.
- Dominio de Windows, Microsoft Office, Internet
- Brindar apoyo a las demás dependencias.
- Aptitudes para la Organización.
- Habilidades para el planeamiento, motivación, liderazgo y toma de decisiones.

Cargo: Conductor**Funciones:**

- ✓ Velar por el funcionamiento de los vehículos.
- ✓ Cumplir con las rutas establecidas y los tiempos requeridos.
- ✓ Estar al día con los documentos requeridos para dicho cargo.
- ✓ Colaborar en la entrega de pedidos a los diferentes clientes.
- ✓ Asistir a las capacitaciones que la empresa brinde.
- ✓ Control y manejo de cubetas.
- ✓ Demás funciones que se requieran en su cargo.

Perfil:

Bachiller
Persona proactiva y ordenada

Cargo: Auxiliares de Distribución**Funciones:**

- ✓ Saber conducir.
- ✓ Estar al día con los documentos requeridos para dicho cargo.
- ✓ Cumplir con las rutas establecidas y los tiempos requeridos.
- ✓ Manipular el producto en forma adecuada.
- ✓ Entrega certificada de pedidos.
- ✓ Recaudo de dinero.
- ✓ Manejo y control de devoluciones.
- ✓ Recaudo y consignación del dinero.
- ✓ Cuadre de planillas.

Perfil:

Bachiller
Persona proactiva y ordenada
Capacitación en manejo de productos

Cargo: Mensajero**Funciones:**

- ✓ Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- ✓ Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- ✓ Retirar cobros en la locación del cliente.
- ✓ Atender cualquier solicitud del área administrativa.
- ✓ Retiro de materiales en la locación del proveedor.

PERFIL:

Bachiller.
Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
Buenas relaciones interpersonales.
Indispensable tener moto.
Documentos en regla.

Cargo: Contador

Funciones

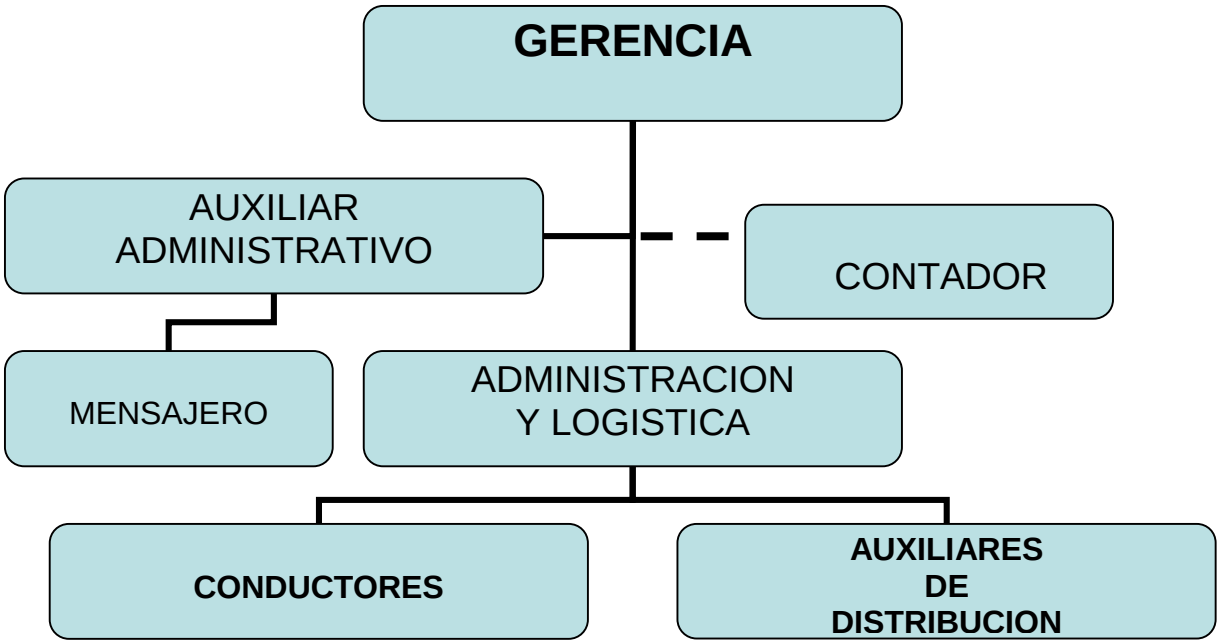
- ✓ Realizar estados financieros
- ✓ Presentar informes de la situación financiera de la empresa
- ✓ Determinar las utilidades o pérdidas obtenidas al finalizar el ciclo contable
- ✓ Llevar el registro contable en libros diarios de los movimientos de caja menos, administración, conciliaciones bancarias y arqueos de caja
- ✓ Establecer en términos monetarios la cuantía de los bienes, deudas, patrimonio que posee la empresa

Perfil

Contador Público

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOGÍSTICA EXPRESS SAN JUAN DE PASTO

Figura 2. Organigrama de la Empresa



Fuente. Este estudio

4.6 COSTOS ADMINISTRATIVOS

Nomina Administrativa y prestaciones

LOGISTICAEXPRESS													
NIT: 891 126 807 - 8													
NOMINA OPERATIVA													
C.C.	NOMBRE	CARGO	SALARIO BASICO	DIAS TRAB	DEVENGADOS			TOTAL DEVENGADO	DEDUCCIONES			TOTAL DEDUCIDO	NETO A PAGAR
					SUELDO	AUXILIO	COM.		PENSION	SALUD	FOND. SOLITEF		
						TTE							
98,365,258	IVAN ROSERO	AUXILIAR DE DIST.	515.000	30	515.000	61.500		576.500	20.600	20.600		41.200	535.300
9,865,233	CARLOS SOLARTE	CONDUCTOR	515.000	30	515.000	61.500		576.500	20.600	20.600		41.200	535.300
97,325,657	MAURICIO CHACON	CONDUCTOR	515.000	30	515.000	61.500		576.500	20.600	20.600		41.200	535.300
TOTALES					1.545.000	184.500	0	1.729.500	61.800	61.800	0	123.600	1.605.900
NETO PAGADO:			1.605.900	APORTE SALUD ISS:				PROVISIONES:			21,82%	353.847	
DEVENGADO:			1.729.500	Concepto				Trabajador	Empleador	Sub Total	Cesantia:	8,33%	144.067
Salario Basico			1.545.000	Aportes E.P.S.				61.800	131.325	193.125	Int. cesantia:	1,00%	1.441
Auxilio de Transporte			184.500								Vacaciones:	4,16%	64.272
											Prima:	8,33%	144.067
DEDUCIDO:			123.600	APORTE PENSION SEGURO SOCIAL:									
Pensiones			61.800	Concepto				Trabajador	Empleador	Sub Total	ELABORO:		
Salud			61.800	Aportes A.F.P				61.800	185.400				
Otros			0	F.Solid.Pensional				0		247.200	CONTABILIZO:		
OBSERVACIONES:													
APORTES RIESGOS PROF. SEGURO SOC								52.870	REVISO:				
Aportes A.R.P 0,522%								8.065					
Aportes A.R.P 4,35%								44.805					
APORTES PARAFISCALES:								9%	139.050	APROBO:			
Com/familiar								4%		61.800			
I.C.B.F.								3%		46.350			
S.E.N.A.								2%		30.900			

4.7 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Cuadro 8. Inversiones intangibles

INVERSION ACTIVOS INTANGIBLES(DIFERIDOS)	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Gastos de Instalación	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Impuestos , Registro y legalización	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Gastos del Proyecto	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Imprevistos	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Publicidad	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL			\$ 8.000.000

Fuente. Este estudio

5. ESTUDIO FINANCIERO

En el contexto empresarial la **inversión** según Massé, Pierre “es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo”.

5.1 INVERSIÓN FIJA

Son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización por parte de la empresa, se adquieren para utilizarse durante su vida útil, en este caso en particular tenemos:

- ✓ Maquinaria y equipo
- ✓ Muebles y enseres
- ✓ Equipo de oficina
- ✓ Equipo de computo y comunicación

5.1.1 Maquinaria y equipo. Comprende las inversiones necesarias para la prestación de los servicios de **Logística Express**, transporte y distribución de productos lácteos en la ciudad de Pasto.

Cuadro 9. Maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL (AÑOS)
VEHÍCULOS TIPO FURGON AISLADO CON POLIURETANO Y TERMOKING	2	\$ 35.000.000	\$70.000.000	10
TOTAL			\$ 70.000.000	

Fuente: Este Estudio

5.1.2 Muebles y enseres. Son propiedad de la empresa y se adquieren en distintos almacenes de la ciudad de Pasto.

Cuadro 10. Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL (AÑOS)
Archivadores	1	\$ 70.000	\$ 70.000	10
Escritorios	2	\$ 188.000	\$ 376.000	10
Silletería	7	\$ 20.000	\$ 140.000	10
TOTAL			\$ 586.000	

Fuente: precios obtenidos de almacenes Alkosto y Carrefour Pasto

5.1.3 Equipo de oficina. Son los equipos adquiridos por la empresa para la adecuación e instalación de la oficina para la atender clientes del Operador Logístico y así asegurar un buen servicio.

Cuadro 11. Equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL (AÑOS)
Calculadora	2	\$ 15.000	\$ 30.000	5
Cosedera	1	\$ 10.000	\$ 10.000	5
Perforadora	1	\$ 10.000	\$ 10.000	5
Sellos	3	\$ 5.000	\$ 15.000	5
Marcadores tinta borrrable	3	\$ 25.000	\$ 75.000	1
Tablero Acrílico	1	\$ 75.000	\$ 75.000	5
TOTAL			\$ 215.000	

Fuente: Este estudio

5.1.4 Equipo de cómputo y comunicación. Constituyen todos los equipos de tecnología adquiridos por la empresa, que facilitan el cumplimiento de las diarias de la misma.

Cuadro 12. Equipo de cómputo y comunicaciones

EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL (AÑOS)
Equipo de computo	1	\$ 950.000	\$ 950.000	5
Impresora Multifuncional	1	\$ 159.000	\$ 159.000	5
Computador Portátil	1	\$ 999.000	\$ 999.000	5
Teléfono Celular	1	\$ 100.000	\$ 100.000	5
Teléfono Fijo	1	\$ 20.000	\$ 20.000	5
TOTAL			\$ 2.228.000	

Fuente Este estudio

5.1.5 Total inversión fija. La inversión fija total de la empresa es de \$ 73.029.000 en el primer año del proyecto.

Cuadro 13. Total Inversión fija

REQUERIMIENTO	CANTIDAD REQUERIDA	VIDA UTIL (AÑOS)
Maquinaria y Equipo	\$ 70.000.000	10
Equipo de computo y comunicaciones	\$ 2.228.000	5
Muebles y enseres	\$ 586.000	5
Equipo de Oficina	\$ 215.000	5
TOTAL	\$ 73.029.000	

Fuente Este Estudio

5.1.6 Inversión en otros activos. Estas son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para iniciar operaciones la empresa, tales como: estudios técnicos, económicos, jurídicos, gastos de legalización, imprevistos, publicidad, etc.

Cuadro 14. Inversión en otros activos

INVERSION ACTIVOS INTANGIBLES(DIFERIDOS)	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Gastos de Instalación	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Impuestos , Registro y legalización	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Gastos del Proyecto	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Imprevistos	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Publicidad	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL			\$ 8000000

Fuente Este Estudio

Cuadro 15. Inversión en Capital de Trabajo Año inicial

DETALLE	VALOR
Costo de Producción	\$37.660.000
Costo de Transporte	\$ 48.000.000
Gasto Personal operativo	\$ 31.103.904
Gastos de Administración	\$ 50.574.499
Otros Gastos Administración	\$ 3.300.000
TOTAL	\$ 170.638.403

Fuente Este Estudio

IKT= CO (COPD)

IKT= Inversión Capital de Trabajo

CO= Ciclo Operativo en días

COPD= Ciclo Operativo Diario

$$\text{COPD} = \frac{\text{Costo Operacional Anual}}{\text{CO}}$$

$$\text{COPD} = \frac{170.638.403}{360} = 473.996$$

5.2 INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO²⁴

IKT=CO (COPD)

$$IKT=30*473.996 = 14.219.867$$

Para la operación y desarrollo del proyecto se requiere de \$14.219.867 mensuales.

Con el método del ciclo productivo se realiza una proyección del capital de trabajo en términos constantes. Teniendo que la tasa de inflación es el 3%, esto significa que se tendrá un 3% menos del poder adquisitivo. Para calcular el nuevo capital de trabajo en términos constantes aplicando la siguiente fórmula:

$$P = \frac{F}{(1+i)^n}$$

F= Valor a Deflactar

I= Taza de inflación

n= Numero de años transcurridos con respecto al año 0

$$P = \frac{14.219.867}{(1+0.03)^1}$$

P= \$ 14.219.867 es el valor real disponible en términos constantes

Para la marcha normal de la empresa se requiere \$ **14.219.867** se debe completar el faltante que equivale a \$ 414.171 con el cual se mantiene el poder adquisitivo del capital de trabajo.

Para completar dicho faltante (\$414.171) valor dado en términos corrientes y se reciben al finalizar el primer año, deber ser expresados en términos constantes:

$$P = \frac{414.171}{(1+0.03)^1} = \mathbf{402.108}$$

$$P = \frac{414.171}{(1+0.03)^2} = \mathbf{390.396}$$

$$P = \frac{414.171}{(1+0.03)^3} = \mathbf{379.025}$$

3 de trabajo, manteniendo constante su poder adquisitivo, para el desarrollo normal del proyecto.

²⁴ Disponible en Internet: <http://www.mitecnologico.com/Main/CapitalDeTrabajo> 3 MAYO/2022

5.2.1 Inversión capital de trabajo:

Cuadro 16. Inversión total de la empresa

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
INVERSION FIJA	73.029.000
INVERSION DE OTROS ACTIVOS	14.500.000
CAPITAL DE TRABAJO	14.219.867
TOTAL	101.748.867

Fuente: Este Estudio

5.3 CALCULO DE COSTOS²⁵

El análisis de los costos empresariales es sumamente importante, principalmente desde el punto de vista práctico, puesto que su desconocimiento puede acarrear riesgos para la empresa, e incluso, como ha sucedido en muchos casos, llevarla a su desaparición.

Teniendo en cuenta que la empresa adquiere vehículos tipo furgón con las especificaciones requeridas para el transporte y distribución de productos lácteos, para poder operar se requiere asumir los siguientes costos y gastos:

Cuadro 17. Costos de producción

DESCRIPCION	VALOR ANUAL
Materia prima	
Combustible	24.000.000
Lubricantes	3.600.000
Llantas	3.500.000
Parqueadero	960.000
Repuestos	3.500.000
Impuestos	1.400.000
Mantenimiento	640.000
Alineación y Balanceo	60.000
TOTAL	\$ 37.660.000

Fuente Este Estudio

²⁵ RED DE CAJA DE HERRAMIENTAS. MYPYMES. Aplicaciones del cálculo de costos. Disponible en Internet: <http://www.infomipyme.com> consulta realizada En mayo 15 de 2011.

Cuadro 18. Gastos por honorarios

SERVICIOS	PERIODO	COSTO MES	COSTO AÑO 1
Honorarios Contador	Mensual	\$1.000.000	\$ 12.000.000
TOTAL			\$ 12.000.000

Fuente: Este Estudio

5.3.1 Gastos administrativos Nomina mensual:

Cuadro 19. Gastos Administrativos de la empresa Logística Express

LOGISTICAEXPRESS														
NIT: 891 126 807 - 8														
NOMINA DE ADMINISTRACION														
C.C.	NOMBRE	CARGO	SALARIO BASICO	DIAS TRAB	SUELDO	DEYENGADOS AUXILIO TTE	COM.	TOTAL DEYENGADO	PENSION	SAUD	FOND SOL.	RETEFTE	TOTAL DEDUCIDO	NETO A PAGAR
12,365,236	JUAN CARLOS ERZDO	GERENTE	1550.000	30	1550.000		0	1550.000	62.000	62.000	0		124.000	1426.000
27.528.019	MARTHA LUCIA CASTRO	SECRETARIA	850.000	30	850.000	61.500		911.500	34.000	34.000	0		68.000	843.500
		MENSAJERO	515.000	30	515.000	61.500		576.500	20.600	20.600	0		41.200	535.300
TOTALES					2.915.000	123.000	0	3.038.000	116.600	116.600	0		233.200	2.804.800
NETO PAGADO:			2.804.800			APORTE SALUD ISS:					PROVISIONES:		21,82%	629.925
DEYENGADO:			3.038.000			Concepto		Trabajador	Empleador	Sub Total	Cesantia:		8,33%	253.065
Salario Basico			2.915.000			Aportes E.P.S.		116.600	247.775	364.375	Int. cesantia:		1,00%	2.531
Auxilio de Transporte			123.000								Vacaciones:		4,16%	121.264
											Prima:		8,33%	253.065
DEDUCIDO:			233.200			APORTE PENSION SEGURO SOCIAL:								
Pensiones			116.600			Concepto		Trabajador	Empleador	Sub Total	ELABORO:			
Salud			116.600			Aportes A.F.P		116.600	349.800					
Otros			0			F.Solid.Pensional		0		466.400	CONTABILIZO:			
OBSERVACIONES:						APORTES RIESGOS PROF. SEGURO SOCIAL				15.216	REVISO:			
						Aportes A.R.P 0,522%			15.216					
						APORTES PARAFISCALES:			9%	262.350	APROBO:			
						Comfamiliar			4%	116.600				
						IC.B.F.			3%	87.450				
						S.E.N.A.			2%	58.300				

5.3.2 Otros gastos administrativos. Para el normal funcionamiento de la empresa de operación logística, se realizarán los siguientes gastos:

Cuadro 20. Otros Gastos Administrativos

SERVICIO	PERIODO	COSTO MES	COSTO AÑO
Energía eléctrica	Mensual	\$ 70.000	\$ 770.000
Acueducto y alcantarillado	Mensual	\$ 130.000	\$ 1.430.000
Teléfono	Mensual	\$ 100.000	\$ 1.100.000
Total		\$300.000	\$ 3.300.000

Fuente. Este estudio

5.4 DEPRECIACIONES

5.4.1 Propiedad planta y equipo:

Cuadro 21. Depreciación furgón aislado con poliuretano

FECHA	V/R. FURGON	FACTOR	DEPRECIACION
		35000000	35000000
		5*12	60
30-ene-10	35.000.000	60	583.333
28-feb-10	35.000.000	60	583.333
30-mar-10	35.000.000	60	583.333
30-abr-10	35.000.000	60	583.333
30-may-10	35.000.000	60	583.333
30-jun-10	35.000.000	60	583.333
30-jul-10	35.000.000	60	583.333
30-ago-10	35.000.000	60	583.333
30-sep-10	35.000.000	60	583.334
30-oct-10	35.000.000	60	583.334
30-nov-10	35.000.000	60	583.334
30-dic-10	35.000.000	60	583.334
TOTAL			7.000.000

Fuente. Este estudio

5.4.2 Muebles y enseres:

Cuadro 22. Depreciación muebles y enseres

FECHA	V/R.MYE	FACTOR	DEPRECIACION
		586000	586000
		10*12	120
30-ene-10	586.000	120	4.883
28-feb-10	586.000	120	4.883
30-mar-10	586.000	120	4.883
30-abr-10	586.000	120	4.883
30-may-10	586.000	120	4.883
30-jun-10	586.000	120	4.883
30-jul-10	586.000	120	4.883
30-ago-10	586.000	120	4.883
30-sep-10	586.000	120	4.884
30-oct-10	586.000	120	4.884
30-nov-10	586.000	120	4.884
30-dic-10	586.000	120	4.884
TOTAL			58.600

Fuente. Este estudio

5.4.3 Equipos de oficina Cuadro 21

Cuadro 23. Depreciación equipos

FECHA	V/R.EQUIPO	FACTOR	DEPRECIACION
		215000	215000
		5*12	60
30-ene-10	215.000	60	3.583
28-feb-10	215.000	60	3.583
30-mar-10	215.000	60	3.583
30-abr-10	215.000	60	3.583
30-may-10	215.000	60	3.583
30-jun-10	215.000	60	3.583
30-jul-10	215.000	60	3.583
30-ago-10	215.000	60	3.583
30-sep-10	215.000	60	3.584
30-oct-10	215.000	60	3.584
30-nov-10	215.000	60	3.584
30-dic-10	215.000	60	3.584
TOTAL			43.000

Fuente. Este estudio

5.4.4 Equipos de computación y comunicación

Cuadro 24. Depreciación computación y comunicación

FECHA	V/R.COMPUT	FACTOR	DEPRECIACION
		2108000	2108000
		5*12	60
30-ene-10	2.108.000	60	35.133
28-feb-10	2.108.000	60	35.133
30-mar-10	2.108.000	60	35.133
30-abr-10	2.108.000	60	35.133
30-may-10	2.108.000	60	35.133
30-jun-10	2.108.000	60	35.133
30-jul-10	2.108.000	60	35.133
30-ago-10	2.108.000	60	35.133
30-sep-10	2.108.000	60	35.134
30-oct-10	2.108.000	60	35.134
30-nov-10	2.108.000	60	35.134
30-dic-10	2.108.000	60	35.134
TOTAL			421.600

Fuente. Este estudio

Cuadro 25. Depreciación líneas telefónicas

FECHA	V/R.TELEF	FACTOR	DEPRECIACION
		120000	120000
		5*12	60
30-ene-10	120.000	60	2.000
28-feb-10	120.000	60	2.000
30-mar-10	120.000	60	2.000
30-abr-10	120.000	60	2.000
30-may-10	120.000	60	2.000
30-jun-10	120.000	60	2.000
30-jul-10	120.000	60	2.000
30-ago-10	120.000	60	2.000
30-sep-10	120.000	60	2.000
30-oct-10	120.000	60	2.000
30-nov-10	120.000	60	2.000
30-dic-10	120.000	60	2.000
TOTAL			24.000

Fuente. Este estudio

5.5 GASTO DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

Cuadro 26. Depreciación de activos

CONCEPTO	VIDA UTIL, años	VALOR EN PESOS	DEPR. MENSUAL	DEPR. ANUAL	VALOR RESIDUAL
Furgón Chevrolet NPR, Modelo. 1995	10	35.000.000	583.333	7.000.000	28.000.000
Furgón Mitsubishi, Modelo 1998	10	35.000.000	583.333	7.000.000	28.000.000
Muebles y enseres	10	586.000	4.883	58.600	527.400
Equipos de Oficina	5	215.000	3.583	43.000	172.000
Equipos de computo y comunicaciones	5	2.108.000	35.133	421.600	1.686.400
Celular Teléfono fijo	5	120.000	2.000	24.000	96.000
Total activos Fijos					58.418.800

Fuente. Este estudio

5.6 AMORTIZACIONES DE INVERSIÓN EN OTROS ACTIVOS DIFERIDOS

Se refiere al desembolso que no constituyen, ni capital de trabajo, ni activos fijos; pero son indispensables para iniciar operaciones en la empresa, como son los gastos de investigación, legalización, adecuaciones, etc. El gobierno permite recuperar un beneficio por estas inversiones con la amortización, así estos gastos no se cargan todos al periodo que se causan, sino que se van amortizando en un periodo de tiempo mínimo.

Cuadro 27. Amortizaciones de inversión en otros activos diferidos

CONCEPTO	AÑOS	TOTAL	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Impuestos, Registro y Legalización	5	\$1.000.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000
Instalación	5	\$2.000.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000
Gastos del proyecto	5	\$2.000.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000
Imprevistos	5	\$2.000.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000
Publicidad	5	\$1.000.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000
Paquete contable	3	\$5.000.000	\$1.666.667	\$1.666.667	\$1.666.667	-	-
Software	3	\$1.500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	-	-
TOTAL		\$14.500.000	\$22.666.667	\$22.666.667	\$22.666.667	\$1.600.000	\$1.600.000

Fuente: Este Estudio

5.7 CÁLCULO DE INGRESOS

Los ingresos operacionales provienen de los contratos adquiridos con empresas distribuidoras de productos lácteos de la ciudad de Pasto, por los servicios de transporte y distribución de sus productos a sus clientes destino como son tiendas, mini-mercados y supermercados de la ciudad y algunos puntos del sector rural del municipio.

Los precios se manejan de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta aplicada para el estudio de mercado.

Las tarifas se establecen de la siguiente manera

Cuadro 28. Tarifas de servicio de transporte y distribución

DETALLE	COSTO TOTAL AÑO 1	VALOR DIA	VALOR DIA POR VEHICULO
Combustible	24.000.000	66.666,67	33.333,33
Lubricantes	3.600.000	10.000	5.000,00
Llantas	3.500.000	9.722	4.861,11
Parqueadero	960.000	2.666,67	1.333,33
Repuestos	3.500.000	9.722,22	4.861,11
Impuestos	1.400.000	3.889	1.944,44
Mantenimiento	640.000	1.777,78	888,89
Alineación y Balanceo	60.000	166,67	83,33
Personal Operativo	31.103.904	86.400	21.600
Alquiler vehículos	48.000.000	133.333	66.666,50
COSTO TOTAL	68.763.904	324.343,84	140.572

Fuente: Este Estudio

Un día de servicio a la empresa le cuesta \$140.572, para prestar el servicio en el sector urbano se estima un margen de utilidad del 10% quedando una tarifa de \$ 154.629 y para el sector rural un 15% quedando la tarifa de \$ 161.658

Teniendo en cuenta las tarifas establecidas anteriormente y el estudio de mercado, se puede determinar cuáles son los ingresos operacionales para el primer año de funcionamiento de la empresa.

5.7.1 Ingresos Operacionales mensuales y anualizados:

Cuadro 29. Ingresos Operacionales mensuales

ORDENES DE SERVICIO	SECTOR	Días de Servicio	Valor Día	Valor mes	año 1
Distritiendas	Urbano	5	\$ 154.629	\$ 773.146	\$ 9.277.751
Distritiendas	Rural	25	\$ 161.658	\$ 4.041.445	\$ 48.497.336
Alpina	Urbano	5	\$ 154.629	\$ 773.146	\$ 9.277.751
Alpina	Rural	25	\$ 161.658	\$ 4.041.445	\$ 48.497.336
Lácteos los Nevados	Urbano	5	\$ 154.629	\$ 773.146	\$ 9.277.751
Lácteos los Nevados	Rural	25	\$ 161.658	\$ 4.041.445	\$ 48.497.336
Colacteos	Urbano	5	\$ 154.629	\$ 773.146	\$ 9.277.751
Colacteos	Rural	25	\$ 161.658	\$ 4.041.445	\$ 48.497.336
TOTAL INGRESOS			\$ 19.258.362	\$ 19.258.362	\$ 231.100.350

Fuente: Este Estudio

Para establecer las tarifas se tiene en cuenta los costos que se asumen para la prestación de un día de servicio por cada uno de los vehículos, la tarifa varía, esto depende si se requiere distribución en el sector urbano o rural, aplicando un 10 y 15 % utilidad respectivamente. Por lo tanto los ingresos operacionales mensuales son de 19.258.362 y en el primer año serían un total de \$231.100.350 por concepto de prestación de los servicios de Transporte y Distribución.

Para realizar la proyección a los siguientes años el precio de los servicios tendrán un incremento promedio igual a la tasa de inflación del 3% anual.

Cuadro 30. Ingresos operacionales Anualizados

Año	Ingresos Anuales
1	231.100.350
2	238.033.361
3	245.174.361
4	252.529.592
5	260.105.480
Total ingresos en 5 años	1.226.943.144

Fuente: Este Estudio

5.7.2 Costos totales de Inversión

Cuadro 31. Costos totales de Inversión

CONCEPTO	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Combustible	24.000.000		24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211
Parqueadero	960.000		960.000	988.800	1.018.464	1.049.018	1.080.488
Impuestos	1.400.000		1.400.000	1.442.000	1.485.260	1.529.818	1.575.712
Lubricantes		3.600.000	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
Alineación y Balanceo		60.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531
Llantas		3.500.000	3.500.000	32.136.000	33.100.080	34.093.082	35.115.875
Mantenimiento Termoking		640.000	640.000	659.200	678.976	699.345	720.326
Gastos de Administración							
Gastos de Personal	85.620.696		85.620.696	89.323.654	93.137.700	97.066.169	101.112.491
Energía eléctrica	770.000		770.000	793.100	816.893	841.400	866.642
Acueducto y Alcantarillado	1.430.000		1.430.000	1.472.900	1.517.087	1.562.600	1.609.478
Teléfono	1.100.000		1.100.000	1.133.000	1.166.990	1.202.000	1.238.060
Otros Gastos			-				
Honorarios Contador	12.000.000		12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
Amortizaciones	3.776.667		3.776.667	3.776.667	3.776.667	1.600.000	1.600.000
Depreciaciones	14.547.200		14.547.200	14.547.200	14.547.200	14.547.200	14.547.200
TOTAL	145.604.563	7.800.000	153.404.563	187.122.321	193.320.611	197.528.184	204.103.950

Fuente: Este Estudio

5.8 FLUJO DE CAJA

El flujo de Caja llamado también flujo de efectivo, presupuesto de caja o cash flow. Es un cálculo del volumen de ingresos y de gastos, que ocurrirán en la empresa durante un determinado período. Ello posibilita saber si sobra o falta dinero en determinado momento. Si vemos que sobra, podemos pensar en invertirlo. Si falta buscaremos dónde conseguirlo (bancos, cooperativas de crédito, crédito de proveedores, préstamos de particulares).

Cuadro 32. Flujo de caja anualizado

INGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL	40.000.000	40.000.000	13.287.688	40.928.653	69.617.597	109.169.037
INGRESOS OPERACIONALES		231.100.350	238.033.361	245.174.361	252.529.592	260.105.480
Ingreso Por préstamo bancario		20.000.000				
TOTAL INGRESOS		291.100.350	251.321.049	286.103.015	322.147.190	369.274.517
EGRESOS						
INVERSION ACTIVOS FIJOS		73.029.000	-	-	-	-
INVERSION ACTIVOS DIFERIDOS		14.500.000	-	-	-	-
COSTOS DE PRODUCCION		37.660.000	38.789.800	39.953.494	41.152.099	42.386.662
GASTOS DE PERSONAL OPERACIONAL		28.849.163	30.223.283	31.129.981	32.063.880	33.025.797
FONDO DE CESANTIA Y INTERES CESANTIA		-	4.813.248	4.957.645	5.106.375	5.259.566
GASTOS DE ADMINISTRACION-Honorarios		12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
GASTOS DE ADMINISTRACION-Servicios		3.300.000	3.699.000	3.809.970	3.924.269	4.041.997
GASTOS DE ADMINISTRACION-Gatos Personal		50.574.499	52.966.875	54.555.882	56.192.558	57.878.334
COSTOS DE VENTAS _Alquiler de Vehículos		48.000.000	49.440.000	50.923.200	52.450.896	54.024.423
DEUDA BANCARIA		9.900.000	10.800.000	10.800.000	900.000	
		-	-	-	-	-
PAGO DE IMPUESTOS			7.300.190	7.624.444	8.075.352	10.498.227
			-	-	-	-
TOTAL EGRESOS		277.812.662	210.392.395	216.485.417	212.978.152	220.621.112
SALDO FINAL	40.000.000	13.287.688	40.928.653	69.617.597	109.169.037	148.653.405

Fuente: Este estudio

5.8.1 Punto de equilibrio²⁶ El punto de equilibrio, en términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida.

Hallar el punto de equilibrio es hallar el número de unidades a vender, de modo que se cumpla con lo anterior (que las ventas sean iguales a los costos).

Y analizar el punto de equilibrio es hallar el punto de equilibrio y analizar dicha información para que, en base a ella, poder tomar decisiones.

Hallar y analizar el punto de equilibrio es importante por

- ✓ Permitirnos una primera simulación que nos permita saber a partir de qué cantidad de ventas se empezarán a obtener utilidades.
- ✓ Conocer la viabilidad de un proyecto, al saber si nuestra demanda supera nuestro punto de equilibrio.
- ✓ Ver a partir de qué nivel de ventas, puede ser recomendable cambiar un Costo Variable por un Costo Fijo o viceversa, por ejemplo, cambiar comisiones de ventas, por un sueldo fijo en un vendedor.
- ✓ Saber qué número de unidades o ventas se debe realizar, para lograr cierta utilidad.

Veamos a continuación los pasos necesarios para hallar y analizar nuestro punto de equilibrio:

a. Definir costos

En primer lugar debemos definir nuestros costos, lo usual es considerar como costos a todos los desembolsos, incluyendo los gastos de administración y de ventas, pero sin incluir los gastos financieros ni a los impuestos (método de los costos totales).

Pero cuando se trata de un pequeño negocio, es preferible considerar como costos a todos los desembolsos totales de la empresa, incluyendo los gastos financieros y los impuestos.

²⁶ PUNTO DE EQUILIBRIO. CN CRECE NEGOCIOS.COM. 1 de junio de 201. Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/punto-de-equilibrio.html>

b. Clasificar los costos en Costos Variables (CV) y en Costos Fijos (CF)

Una vez que hemos determinados los costos que utilizaremos para hallar el punto de equilibrio, pasamos a clasificar o dividir éstos en Costos Variables y en Costos Fijos:

- ✓ **Costos variables:** son los costos que varían de acuerdo con los cambios en los niveles de actividad, están relacionados con el número de unidades vendidas, volumen de producción o número de servicios realizado, por ejemplo, materia prima, combustible, salario por horas, etc.
- ✓ **Costos fijos:** son costos que no están afectados por las variaciones en los niveles de actividad, por ejemplo, alquileres, depreciación, seguros, etc.

c. Hallar el costo variable unitario

En tercer lugar determinamos el Costo Variable Unitario (**Cvu**), el cual se obtiene al dividir los Costos Variables totales entre el número de unidades producidas y vendidas (Q).

Es necesario hallar el **Cvu** pues son los costos que varían con la producción.

d. Aplicar la fórmula del punto de equilibrio

El PUNTO DE EQUILIBRIO se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero. Algebraicamente el punto de equilibrio para unidades se calcula así:

Fórmula (1)

$$PE_{\text{unidades}} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

Donde: CF = costos fijos; PVq = precio de venta unitario; CVq = costo variable unitario

El resultado de la fórmula será en unidades físicas, si queremos hallar el punto de equilibrio en unidades monetarias, simplemente multiplicamos el resultado por el precio de venta. El otro análisis del punto de equilibrio se refiere a las unidades, empleando para este análisis los costos variables, así como el Punto de Equilibrio obtenido en valores y las unidades totales producidas, empleando la siguiente fórmula:

$$P.E. U = \frac{\text{Costos Fijos X Unidades Producidas}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}$$

Por lo tanto el resultado indicará el monto de unidades a vender:

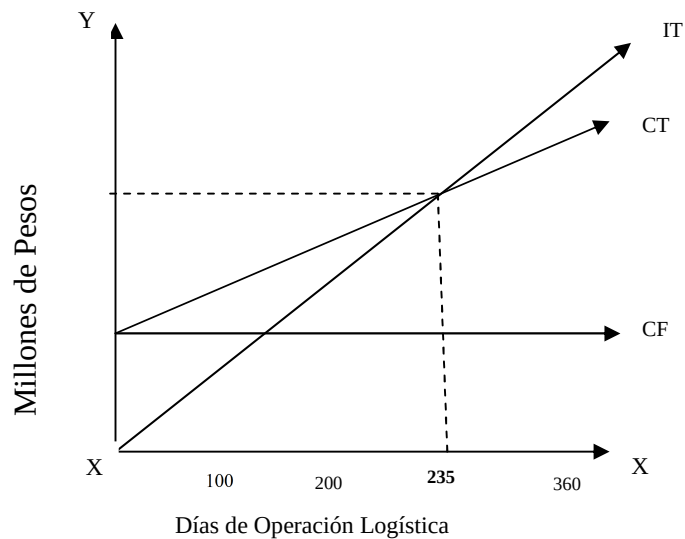
Cuadro 33. Calculo punto de equilibrio

Detalle	Valor
Costos fijos	145.604.563
Costos variables	7.800.000
Costo total	153.404.563
Costos de Producción	37.660.000
Ingreso total	231.100.350
Costo Variable Unitario	216.667
Precio de Venta promedio	158.143
Días de Operación	360

Fuente. Este estudio

$$PE = \frac{145.604.563 * 360}{223.300.350} = 235 \text{ días}$$

Esto quiere decir que si se trabaja con flota propia y alquilada 235 días en el año la empresa no registra pérdidas pero tampoco utilidades.



5.9 ESTADOS FINANCIEROS

Es un informe, reporte o estado que refleja la situación de una entidad a una fecha dada, a través de tres tipos de partidas o cuentas.

El balance general nos muestra, al igual que una radiografía, la estructura y composición de los recursos financieros que maneja la empresa y la relación entre fuentes y usos de los mismos en un punto de tiempo específico. Los estados financieros proyectados sirven para evaluar la situación de la empresa en términos contables

5.9.1 Balance general Inicial de la Empresa *Logística Express*:

Cuadro 34. Balance general Inicial

BALANCE INICIAL		
ACTIVOS		
	\$ 40.000.000	
Activos corrientes		
Caja		\$ 40.000.000
Total Activos		\$ 40.000.000
PATRIMONIO		
Aportes Sociales		\$ 40.000.000
Capital Social	\$ 40.000.000	
Total Patrimonio		\$ 40.000.000
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		<u>\$ 40.000.000</u>
CONTADOR	GERENTE	

Fuente: Este Estudio

5.9.2 Estado de resultados. Este muestra el resultado de las operaciones de la empresa, presenta la situación financiera a una determinada fecha, tomando como parámetros los ingresos y gastos efectuados, proporcionando así la Utilidad y pérdida neta, permitiendo evaluar los logros alcanzados, reuniendo las características de confiabilidad, que sea comprensible y comparable para que este sea una herramienta clave en la toma de decisiones de la Alta gerencia de la empresa.

Cuadro 35. Balance General Corporativo

ACTIVOS	82.502.821	91.829.919	102.204.998	125.609.237	148.946.405
ACTIVOS CORRIENTES					
DISPONIBLE	13.287.688	\$ 40.928.653	69.617.598	109.169.037	148.653.405
Caja					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	13.287.688	40.928.653	69.617.598	109.169.037	148.653.405
ACTIVOS FIJOS					
EQUIPO DE OFICINA					
Muebles y Enseres	586.000	586.000	586.000	586.000	586.000
Equipos	215.000	215.000	215.000	215.000	215.000
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN					
Equipo de Procesamiento de Datos	2.108.000	2.108.000	2.108.000	2.108.000	2.108.000
Líneas Telefónicas	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					
Flota y Equipo de Transportes	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000
Camiones, Volquetas y Furgones					
DEPRECIACION (-)	(14.547.200)	(29.094.400)	(43.641.600)	(58.188.800)	(72.736.000)
TOTAL ACTIVOS FIJOS	58.481.800	43.934.600	29.387.400	14.840.200	293.000
DIFERIDOS					
OTROS ACTIVOS					
Activo Diferido	14.500.000	14.500.000	14.500.000	14.500.000	14.500.000
Amortización Diferidos	(3.766.667)	(7.533.334)	(11.300.000)	(12.900.000)	(14.500.000)
TOTAL DIFERIDOS	10.733.333	6.966.666	3.200.000	1.600.000	-

PASIVOS	27.681.224	21.528.389	15.508.055	17.597.712	18.407.865
OBLIGACIONES FINANCIERAS	13.884.000	7.212.000	540.000	-	0
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	300.000	309.000	318.270	327.818	337.653
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	7.300.190	7.624.444	8.075.352	10.498.227	11.095.395
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA OPER	508.645	523.904	539.621	555.810	572.484
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA ADM	875.141	901.395	928.437	956.290	984.979
OBLIGACIONES LABORALES	4.813.248	4.957.645	5.106.375	5.259.566	5.417.353
Cesantías	4.765.584				
Intereses a la cesantías	47.664				
PATRIMONIO	54.821.597	70.301.530	86.696.943	108.011.525	130.538.540
Capital social	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Reservas obligatorias	1.482.160	1.547.993	1.639.541	2.131.458	2.252.700
Reservas Acumuladas		1.482.160	3.030.153	4.669.694	6.801.152
Utilidad del Ejercicio	13.339.438	13.931.939	14.755.872	19.183.124	20.274.314
Resultado de Ejercicios Anteriores					
Utilidad Acumulada	-	13.339.438	27.271.377	42.027.249	61.210.373
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	82.502.821	91.829.919	102.204.998	125.609.237	148.946.405

Fuente: Este Estudio

Cuadro 36. Estado de Resultados Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
INGRESOS OPERACIONALES					
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES					
Servicio de Transporte por Carretera	231.100.350	238.033.361	245.174.361	252.529.592	260.105.480
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	231.100.350	238.033.361	245.174.361	252.529.592	260.105.480
(-) COSTOS	116.763.904	120.266.821	123.874.826	127.591.071	131.418.803
COSTOS DIRECTOS					
Costos de Producción	37.660.000	38.789.800	39.953.494	41.152.099	42.386.662
Gastos de Personal	31.103.904	32.037.021	32.998.132	33.988.076	35.007.718
COSTOS DE TRANSPORTE					
Vehiculos Alquilados	48.000.000	49.440.000	50.923.200	52.450.896	54.024.423
UTILIDAD OPERACIONAL	114.336.446	117.766.539	121.299.536	124.938.522	128.686.678
(-) MENOS					
GASTOS ADMINISTRACION	92.214.659	94.662.163	96.828.771	93.125.712	95.064.268
Gasto de Personal	54.516.792	56.152.296	57.836.865	59.571.971	61.359.130
Honorarios-Contador	12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
SERVICIOS	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832

DEPRECIACION	14.547.200	14.547.200	14.547.200	14.547.200	14.547.200
AMORTIZACION	3.766.667	3.766.667	3.766.666	1.600.000	1.600.000
GASTOS NO OPERACIONALES					
Financieros	3.784.000	4.128.000	4.128.000	360.000	-
UTILIDAD ANTES DEIMPUESTOS	22.121.787	23.104.377	24.470.765	31.812.810	33.622.410
De renta y complementarios	7.300.190	7.624.444	8.075.352	10.498.227	11.095.395
UTILIDAD ANTES RESERVAS	14.821.597	15.479.932	16.395.413	21.314.583	22.527.015
Reserva Legal del 10%	1.482.160	1.547.993	1.639.541	2.131.458	2.252.700
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	13.339.438	13.931.939	14.755.872	19.183.124	20.274.314

Contador Público

Contador Publico

Fuente: Este Estudio

5.9.5 Valor presente neto- VPN. El Valor Presente Neto (VPN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión.

El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de una empresa. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor.

Es importante tener en cuenta que el valor del Valor Presente Neto depende de las siguientes variables:

La inversión inicial previa, las inversiones durante la operación, los flujos netos de efectivo, la tasa de descuento y el número de periodos que dure el proyecto.

Para calcular el Valor Presente Neto del proyecto se toma la DTF (3.77 EA) más siete puntos (7%) de factor de riesgo, valor que se asume por los diversos problemas que pueden afectar la prestación de este servicio y la confiabilidad que se les da a los clientes para que contraten dicho servicio, dando como resultado una tasa de oportunidad del (10.77%E A)

Cuadro 37. Cuadro Flujo Neto Efectivo

DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Total		291.100.350	251.321.049	286.103.015	322.147.190	369.274.517
Egreso Total		277.812.662	210.392.395	216.485.417	212.978.152	220.621.112
Inversión	- 141.748.867					
Flujo Neto	- 141.748.867	13.287.688	40.928.653	69.617.597	109.169.037	148.653.405

Fuente: Este Estudio

$$VPN = -I + \frac{FNE1}{(1+i)^1} + \frac{FNE2}{(1+i)^2} + \frac{FNE3}{(1+i)^3} + \frac{FNE4}{(1+i)^4} + \frac{FNE5}{(1+i)^5}$$

$$VPN = -141.748.867 + \frac{13.287.688}{(1+0.1077)^1} + \frac{40.928.653}{(1+0.1077)^2} + \frac{69.617.597}{(1+0.1077)^3} + \frac{109.169.037}{(1+0.1077)^4} + \frac{148.653.405}{(1+0.1077)^5}$$

$$VPN = 116.475.524$$

El resultado obtenido demuestra que Logística Express tendrá un incremento de su riqueza de \$116. 475.524

Para el presente plan de negocios el resultado del VPN es positivo por lo tanto, se demuestra que el proyecto es viable.

5.9.6 Tasa interna de retorno – TIR. La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la **tasa de descuento**. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

$$TIR (0) = -I + \frac{FNE1}{(1+i)^1} + \frac{FNE2}{(1+i)^2} + \frac{FNE3}{(1+i)^3} + \frac{FNE4}{(1+i)^4} + \frac{FNE5}{(1+i)^5}$$

$$TIR (25\%) = - 141.748.867 + \frac{13.287.688}{(1+0.25)} + \frac{40.928.653}{(1+0.25)^2} + \frac{69.617.597}{(1+0.25)^3} + \frac{109.169.037}{(1+0.25)^4} + \frac{148.653.405}{(1+0.15)^5}$$

$$TIR (25\%) = 24.146.217$$

$$TIR (30\%) = - 141.748.867 + \frac{13.287.688}{(1+0.3)^1} + \frac{40.928.653}{(1+0.3)^2} + \frac{69.617.597}{(1+0.3)^3} + \frac{109.169.037}{(1+0.3)^4} + \frac{148.653.405}{(1+0.3)^5}$$

$$TIR (30\%) = 2.637.941$$

Interpolación de la TIR

$$TIR = 0,25 + \frac{(0,30 - 0,25) * 24.146.217}{24.146.217 - 2.637.94} * 100$$

$$TIR = 14 \%$$

El proyecto es factible financieramente porque la TIR es mayor a la tasa de interés de oportunidad 10,77%

5.9.6.1 La tasa de oportunidad TIO. DTF 3.77% E A determinada por el Banco de la República (martes 9 de mayo de 2011) + siete puntos (7%) de factor de riesgo debido a los paros indefinidos por diferentes sectores sociales, alza y escasez de combustible, incumplimiento en el pago oportuno por la prestación del servicio.

5.9.6.2 Beneficio/ Costo. Se tiene la tasa de oportunidad TIO 10.77%

$$\text{B/C} = \frac{\text{INGRESOS ACTUALIZADOS}}{\text{EGRESOS ACTUALIZADOS}} = \frac{\$ 1.519.946.120}{\$ 1.138.289.739} = 1.34$$

El resultado obtenido es ($1.34 > 1$), esto quiere decir que el valor presente de los beneficios es superior al de los costos, por lo tanto el proyecto es factible.

5.9.7 Análisis de sensibilidad²⁷ El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.

Los estimados de los resultados se deben fijar por medio de la investigación de cada proyecto, es decir, si se trata de una sociedad de inversión podremos analizar el histórico de esa herramienta financiera en particular, en el caso de un proyecto de negocio, debemos conocer la proyección financiera del mismo y las bases en que determinaron dicha proyección.

Cuadro 38. Flujo neto con incremento en el precio del 5%

DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Total		302.655.368	263.222.717	298.361.733	334.773.669	382.279.791
Egreso Total		277.812.662	210.392.395	216.485.417	212.978.152	220.621.112
Inversión	- 141.748.867					
Flujo Neto	- 141.748.867	24.842.706	52.830.321	81.876.315	121.795.517	161.658.679

Fuente: Este Estudio

$$\text{VPN} = - 141.748.867 + \frac{24.842.706}{(1+0.1077)^1} + \frac{52.830.321}{(1+0.1077)^2} + \frac{81.876.315}{(1+0.1077)^3} + \frac{121.795.517}{(1+0.1077)^4} + \frac{161.658.679}{(1+0.1077)^5}$$

²⁷ELABORACION DE UN PRESUPUESTO. Disponible en Internet: <http://finanzaspracticass.com.mx/1752-Que-es-el-analisis-de-sensibilidad.note.aspx>

$$VPN = 161.811.508$$

$$TIR = 37\%$$

Cuadro 39. Flujo neto con disminución del 5% en el precio

DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Total		279.545.333	239.419.381	273.844.297	309.520.710	356.269.243
Egreso Total		277.812.662	210.392.395	216.485.417	212.978.152	220.621.112
Inversión	- 141.748.867					
Flujo Neto	- 141.748.867	1.732.671	29.026.985	57.358.879	96.542.558	135.648.131

Fuente: Este Estudio

$$VPN = - 141.748.867 + \frac{1.732.671}{(1+0.1077)^1} + \frac{29.026.985}{(1+0.1077)^2} + \frac{57.358.879}{(1+0.1077)^3} + \frac{96.542.558}{(1+0.1077)^4} + \frac{135.648.131}{(1+0.1077)^5}$$

$$VPN = 71.139.541$$

$$TIR = 13\%$$

Interpolación: Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede decir que el presente proyecto es relativamente sensible al incremento o disminución del precio en un 5%, dando resultados positivos respecto a TIR y VPN, debido a que si modifican los precios influye directamente en los ingresos operacionales de la empresa por la venta de los servicios de transporte y distribución de productos lácteos en el municipio de Pasto.

Cuadro 40. Flujo de caja con incremento del 5% en costos de producción

INGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL	40.000.000	40.000.000	16.762.672	48.030.601	79.320.982	120.417.562
INGRESOS OPERACIONALES		242.655.368	249.935.029	257.433.079	265.156.072	273.110.754
Ingreso Por préstamo bancario		20.000.000				
TOTAL INGRESOS		302.655.368	266.697.700	305.463.680	344.477.054	393.528.316
EGRESOS						
INVERSION ACTIVOS FIJOS		73.029.000	-	-	-	-
INVERSION ACTIVOS DIFERIDOS		14.500.000	-	-	-	-
COSTOS DE PRODUCCION		39.543.000	40.729.290	41.951.169	43.209.704	44.505.995
GASTOS DE PERSONAL		85.620.696	89.323.654	93.137.700	97.066.169	101.112.491
FONDO DE CESANTIA Y INTERES CESANTIA		-	4.025.184	4.145.940	4.270.318	4.398.427
GASTOS DE ADMINISTRACION-Honorarios		12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
GASTOS DE ADMINISTRACION-Servicios		3.300.000	3.699.000	3.809.970	3.924.269	4.041.997
COSTOS DE VENTAS _Alquiler de Vehículos		48.000.000	49.440.000	50.923.200	52.450.896	54.024.423
DEUDA BANCARIA		9.900.000	10.800.000	10.800.000	900.000	
		-	-	-	-	-
PAGO DE IMPUESTOS			8.289.971	8.643.919	9.125.412	11.579.788
			-	-	-	-
TOTAL EGRESOS		285.892.696	218.667.099	226.142.698	224.059.491	233.169.226
SALDO FINAL	40.000.000	16.762.672	48.030.601	79.320.982	120.417.562	160.359.090

Fuente: Este Estudio

Costos de Producción = 37'660.000 + 5%

CP= 39'.543.000

Cuadro 41. Flujo neto efectivo: incremento 5% costos de producción

DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Total		302.655.368	272.894.734	319.033.441	364.621.248	420.444.177
Egreso Total		279.695.662	211.294.372	219.568.265	217.287.825	226.194.410
Inversión	- 141.748.867					
Flujo Neto	141.748.867	22.959.706	61.600.362	99.465.177	147.333.423	194.249.768

Fuente: Este Estudio

VPN = 216.705.867

TIR = 15%

Cuadro 42. Flujo de caja con disminución del 5% en costos de producción

INGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL	40.000.000	40.000.000	(2.581.364)	8.942.209	19.775.903	39.682.095
INGRESOS OPERACIONALES		219.545.332	226.131.692	232.915.643	239.903.112	247.100.205
Ingreso Por préstamo bancario		20.000.000				
TOTAL INGRESOS		279.545.332	223.550.328	241.857.852	259.679.015	286.782.301
EGRESOS						
INVERSION ACTIVOS FIJOS		73.029.000	-	-	-	-
INVERSION ACTIVOS DIFERIDOS		14.500.000	-	-	-	-
COSTOS DE PRODUCCION		35.777.000	36.850.310	37.955.819	39.094.494	40.267.329
GASTOS DE PERSONAL		85.620.696	89.323.654	93.137.700	97.066.169	101.112.491
FONDO DE CESANTIA Y INTERES CESANTIA		-	4.025.184	4.145.940	4.270.318	4.398.427
GASTOS DE ADMINISTRACION-Honorarios		12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
GASTOS DE ADMINISTRACION-Servicios		3.300.000	3.519.000	3.744.570	3.976.907	4.216.214
COSTOS DE VENTAS _Alquiler de Vehículos		48.000.000	49.440.000	50.923.200	52.450.896	54.024.423
DEUDA BANCARIA		9.900.000	10.800.000	10.800.000	900.000	
PAGO DE IMPUESTOS			8.289.971	8.643.919	9.125.412	11.579.788
TOTAL EGRESOS		282.126.696	214.608.119	222.081.949	219.996.919	229.104.777
SALDO FINAL	40.000.000	(2.581.364)	8.942.209	19.775.903	39.682.095	57.677.523

Fuente: Este Estudio

Costos de Producción = 37'660.000 - 5%

CP= 35'. 777.000

Cuadro 43. Flujo neto efectivo disminución de 5 % costos de producción

DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Total		279.545.333	229.747.363	255.427.614	279.823.211	313.698.164
Egreso Total		275.929.662	207.235.392	215.507.515	213.225.253	222.129.961
Inversión	- 141.748.867					
Flujo Neto	- 141.748.867	3.615.671	22.511.971	39.920.099	66.597.958	91.568.204

Fuente: Este Estudio

VPN = 8.377. 287

TIR = 7%

El presente proyecto es sensible al incremento de costos de producción en un 5%, se mantiene con buenas perspectivas en la proyección, generando flujos netos efectivos positivos, teniendo en cuenta que los ingresos operacionales son dependientes de los costos de producción, además la TIR es mayor a la TIO, por lo tanto el negocio sigue siendo financieramente factible y rentable.

En el caso de la disminución de los costos de producción se puede observar que la TIR es positiva, pero es menor a la tasa de oportunidad TIO(10,77%), esto quiere decir que si se racionaliza los costos de producción el retorno de la inversión se verá directamente afectada de tal manera que el negocio ya no sería rentable.

5.10 ANÁLISIS DE IMPACTO

El proyecto genera diversos impactos en la implementación del mismo, por lo tanto se debe tener en cuenta el posible impacto que el desarrollo de las actividades puede acarrear y repercutir en forma económica, social y ambiental.

5.11 IMPACTO ECONÓMICO

Una de las principales actividades que se desarrolla en la ciudad de San Juan de Pasto tiene que ver con la prestación del servicio de transporte, el cual se ve reflejado en una gran cantidad de empresas que prestan dicho servicio. Aunque el servicio de distribución se atribuye a pocas empresas, en especial a aquellas que

prestan sus servicios de manera informal, para evadir impuestos y la responsabilidad que una empresa legalmente constituida genera. Es por eso que la creación de una empresa de transporte y distribución es novedosa ya que puede solucionar de alguna manera la situación económica de la ciudad porque hace aportes para el desarrollo de la capital y a su vez genera empleo, bajando el alto grado de desempleo que se observa en la capital de Nariño.

El aporte es significativo por cuanto la empresa desde sus inicios presenta ingresos favorables para que la empresa sea rentable y se mantenga en el mercado. Es por eso que en el primer año sus ingresos equivalen a 231.100.350 para el segundo año su valor se incrementa en 238.033.361, para el tercer año el valor es de 245.174.361 para el cuarto es de 252.529.592 y para el quinto año su valor es de 260.105.480. El mercado objetivo son las empresas medianas que comercializan productos lácteos a los diferentes puntos de la ciudad. Esta empresa también puede incursionar en otros mercados para su proyección local, regional y nacional.

5.12 IMPACTO SOCIAL

La creación de esta empresa genera un gran impacto que le permite a las empresas tercerizar los servicios de transporte y distribución, debido a que éstas lo pueden realizar a través de un operador logístico que se dedica a entregar sus productos o servicios de manera eficiente y eficaz, reduciendo los costos elevados, el personal vinculado y el mantenimiento de los mismos; esto hace a la empresa incrementar ofertas laborales y minimizar costos a los clientes que contraten dicho servicio.

La creación de la empresa hace pensar en una nueva opción que se ofrece a las diferentes empresas de la capital para que cambien el concepto tradicional de transporte y distribución, evitando la prestación de este servicio a empresas informales o que no se han constituido legalmente. Para la empresa es importante indicar los métodos que se utilizan con respecto a la responsabilidad social, al incremento de las ofertas laborales y a mantenerse en el mercado, razón por la cual Logística Express conlleva al desarrollo social de la ciudad y al fortalecimiento de las diferentes empresas que prestan los servicios a esta región.

En San Juan de Pasto el servicio de transporte tiene un gran impacto en el desarrollo de la actividad económica de las empresas y en la calidad de vida de los ciudadanos, sobre todo en el área urbana. El transporte es concebido tradicionalmente como un sector estratégico ya que posee una fuerte influencia pública que conlleva a que cualquier ciudadano utilice este servicio. Actualmente este sector es significativo, lo cual le permite al operador logístico cambiar la mentalidad a sus clientes, creando la necesidad y empezando a implementar estos servicios de forma gradual, todo esto conlleva a transformar esta sociedad, por esta razón se pretende implementar el servicio de transporte y distribución a

través de un operador logístico, como una nueva herramienta que contribuya al desarrollo a nivel local, regional y nacional.

5.13 IMPACTO AMBIENTAL

Desde la década de 1970 se aceleró la conciencia ecológica y la sociedad comenzó a entender que las estructuras económicas y productivas son las responsables de los principales problemas que aquejan al medio ambiente y tienen su origen en los procesos productivos mal planificados y gestionados, es precisamente mediante la transformación de estos sistemas como se pueden acceder a una mejora integral del medio ambiente, por esta razón la empresa contará con flota propia y alquilada con estrictas especificaciones de seguridad, tecnología de baja contaminación y responsabilidad en los tiempos de entrega de los productos a su cargo.

Logística Express cumplirá al máximo con las exigencias legales sobre medio ambiente, salud y seguridad, indispensable para que en la empresa haya conciencia ecológica, contribuyendo al cuidado del mismo, por esta razón la flota propia y alquilada cumplirá con todos los requerimientos exigidos por los Ministerio de Transporte y Medio Ambiente. También capacitando a todo el personal en la práctica de buenas costumbres ambientales como reciclaje, ahorro de energía, cuidado del agua, controlar y reparar los vehículos de propiedad de la empresa en forma regular y tomar las medidas necesarias para proteger y conservar el medio ambiente.

Se comprará o alquilará vehículos con el máximo de economía en combustible, llevándolos a revisiones periódicas y asegurándose de que eliminen adecuadamente el aceite usado, líquido de frenos, gomas y otros elementos. Todo esto para que los vehículos se encuentren en buen estado y presten el mejor servicio para quienes contraten esta empresa.

6. CONCLUSIONES

El estudio de Mercado permitió obtener información, la cual se utilizó para identificar y definir las oportunidades que ofrece el mercado objeto de éste estudio, es importante realizar análisis del sector, oferta, demanda y comercialización de los servicios para dar inicio a la empresa Operadora Logística de transporte y distribución de productos lácteos en la ciudad de Pasto.

La información procedente de las bases de datos suministrada por la Cámara de Comercio fue inconsistente en el momento de la aplicación de la encuesta a la población objeto de este estudio, ya que de las 40 empresas dedicadas a esta actividad, sólo se pudo encuestar a 17 de ellas, equivalentes al 42.5% de la población total, debido a que las restantes (57.5%) no se dedicaban a este tipo de actividad, no se encontraron los domicilios y otras se encontraron liquidadas.

En cuanto al análisis de la encuesta, el estudio permitió pronosticar una demanda insatisfecha ya que el servicio lo realizan a través de flota propia o en el mercado informal, destacando empresas como Colácteos, Lácteos la Victoria, Andinos, Chambú, Alpina, las cuales utilizan tecnología adecuada, ofreciendo productos con altos estándares de calidad, llegando a tener mayor participación en el mercado del Departamento de Nariño y de su Capital, de esta manera el presupuesto de ventas se lo pronosticó de las empresas que estarían en condiciones de pagar por el servicio de transporte y distribución de sus productos, siendo aún más favorable esta investigación.

Para satisfacer las necesidades del mercado, el plan de negocios se fundamentó en las herramientas de marketing, donde se tiene en cuenta las características del servicio, los precios de acuerdo al tipo de contrato y lugar de destino, como también las diferentes formas de publicidad, para darse a conocer en el mercado regional, brindando un mejor servicio, ajustado a las necesidades del cliente.

El estudio Técnico de la empresa Logística Express detalla todos los requerimientos físicos del negocio, la planificación de las operaciones, además de analizar y determinar el tamaño óptimo, las inversiones y la organización requerida para el funcionamiento y la operatividad de la empresa, con el fin de brindar un servicio de calidad a sus clientes potenciales.

La operación logística de la empresa contará con los servicios de transporte desde el punto de almacenamiento hasta el cliente destino con vehículos que cumplen con las condiciones específicas que se ajustan a las necesidades del cliente.

De la misma manera el servicio de distribución consistirá en hacer llegar la mercancía a los clientes destino en buen estado, cuidando que las entregas se hagan en los tiempos estipulados en los términos del contrato con la empresa cliente.

Con referencia a la parte organizacional, se realizó a la empresa Logística Express una buena estructura jurídica y orgánica, en los cuales se describen cargos y funciones y se detallan los requerimientos y perfiles del personal, con una buena coordinación entre sus diferentes áreas.

El estudio Financiero permitió evaluar la rentabilidad y la viabilidad del plan de negocio. Es decir ayuda a comprender el funcionamiento del negocio y a maximizar la rentabilidad a partir de la actuación sobre los recursos existentes, de esta manera es posible estimar el rendimiento de una inversión, estudiar su riesgo y saber si el flujo de fondos de la empresa alcanza para afrontar los movimientos financieros que esta requiera. Como todo negocio siempre hay un riesgo, sin embargo de acuerdo a los estudios el riesgo es bajo y se demuestra la viabilidad del trabajo de investigación.

De acuerdo al estudio Financiero, la empresa Logística Express se hace factible porque es una nueva forma de negocio que tiene mucho auge en otras ciudades y que servirá a esta ciudad para proyectarse en otro tipo de negocios, contribuyendo así al desarrollo local, regional y nacional.

Se considera que en el presente estudio se han plateado la mayoría de variables que intervienen en la creación de una empresa dedicada a prestar servicios de transporte y distribución de producto lácteos en la ciudad de Pasto y sus alrededores; se ha cumplido con el objetivo del mismo porque se puede determinar que el proyecto es sumamente viable puesto que se obtiene valores significativos de los indicadores financieros (VPN, TIR).

La implementación de un operador logístico en la ciudad de Pasto es una inversión segura ya que todos los resultados obtenidos en el plan de negocios, arrojan variables favorables que permiten evaluar la viabilidad del negocio con la respectiva descripción y el análisis de las encuestas respecto a las empresas que estarían en condiciones de contratar los servicios del operador logístico como son: Alpina, Distritiendas, Colacteos, Lácteos los Nevados, para ser de este un negocio favorable, operativo y rentable.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda la implantación de este estudio de acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, los cuales demostraron la rentabilidad y la viabilidad del negocio, dando cumplimiento a los objetivos establecidos en el plan de negocios.

Se hace necesario atender el mercado de la ciudad de Pasto en lo referente a distribución de productos lácteos, debido a que no existen empresas legalmente constituidas en la región que brinden este servicio acorde a las necesidades del cliente.

Con la implantación de la empresa Logística Express se evidencia una mejora continua en los procesos logísticos de las empresas que contraten dicho servicio, ya que cuentan con una empresa especializada en transporte y distribución de productos lácteos, en donde la asesoría es personalizada, de acuerdo a las necesidades de los clientes y a los tiempos que ellos establezcan.

Se inicia el estudio con algunas empresas del sector lácteo, porque en esta región existen una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas que trabajan con este sector, sin embargo se recomienda buscar nuevos mercados para ampliar su portafolio de servicios, captar nuevos clientes y llegar a fidelizar los ya existentes, mejorando las estrategias de marketing para llegar a ser una empresa líder en la región.

Se recomienda a la empresa mejorar estrategias de mercadeo por cuanto en este sector es muy informal y la mentalidad de los empresarios es bastante resistente al querer contratar con empresas legalmente constituidas, por esa razón es importante ofrecer el servicio, ajustando a las necesidades de éste y determinar la posibilidad de ampliar nuevos mercados y portafolios, demostrando así que la empresa inicia sus actividades enfocándose en un solo sector, sin embargo puede ampliar su gama de servicios para que se mantenga en el mercado por mucho tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Base de Datos, Empresas Distribuidoras de productos de Consumo masivo (víveres y abarrotes), Distribución de productos del sector lácteos en San Juan de Pasto. Julio 21 de 2010.

BALLOU, Ronald H. Business Logistics Management: Upper Saddle River. Nueva Jersey, EE.UU: Prentice-Hall International, 2000. 280 p.

D.M. Lambert y COOPER, J.D. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. En: The International Journal of Logistics Management, EEUU. Vol.9 N° 2. (ene-1998); 20 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Proyecto de Investigación: guía para su elaboración. Caracas: Orial Ediciones, 1999. 160 p.

PEREZ RODRIGUEZ, Gastón y Otros. Metodología de la investigación Educacional. México: Mc-Graw Hill, 2002. 140 p.

VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. México: Pearson Educación, 2000. p. 162.180 p.

NETGRAFIA

AHORRE.COM. Distribución de productos y servicios. Disponible en Internet: <http://www.ahorre.com/mercadeo/distribucion.htm>. Consulta realizada julio de 2010

CN. CRECE NEGOCIOS. Estructura de un plan de negocios. 3 enero 2009 Disponible en Internet: <http://www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios> consulta realizada mayo 2010.

ELABORACION DE UN PRESUPUESTO. Disponible en Internet: <http://finanzaspracticas.com.mx/1752-Que-es-el-analisis-de-sensibilidad.note.aspx>

MARKETING DE SERVICIOS. Disponible en Internet: <http://www.saberesbiz.com/Marketing-de-Servicios-Estrategias-de-Marketing-de-Servicios.htm> 23 Abril de 2011.

PUNTO DE EQUILIBRIO. CN CRECE NEGOCIOS.COM. 1 de junio de 201. Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/punto-de-equilibrio.html>

RED DE CAJA DE HERRAMIENTAS. MYPYMES. Aplicaciones del cálculo de costos. Disponible en Internet: <http://www.infomipyme.com> consulta realizada En mayo 15 de 2011.

SECTOR TERCIARIO DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA. Disponible en Internet: <http://natykaghto.blogspot.com/2009/05/sector-terciario-de-la-economia>

ANEXOS



ANEXO A. ENCUESTA REALIZADA A GERENTE Y/O ADMINISTRADORES DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN EL MUNICIPIO DE PASTO

Universidad de Nariño
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización Alta Gerencia

ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO

OBJETIVO

Conocer la percepción del mercado sobre el concepto, rol, importancia y el alcance de la función de los Operadores Logísticos en transporte y distribución de productos lácteos en la ciudad de Pasto

POBLACIÓN OBJETIVO

Muestra: Principales empresas distribuidoras de productos Lácteos de la ciudad de Pasto. Según Registro Cámara de Comercio vigencia 2010.

Cargo: Gerentes y /o Administradores de las empresas referenciadas en la muestra.

Fecha / /

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

CARGO DEL ENCUESTADO _____

1. Actualmente ¿cómo transporta sus productos a los diferentes canales de distribución?

- a. Flota propia
- b. Flota alquilada
- c. a y b
- d. otro. ¿Cuál? _____

Especifique de acuerdo con las anteriores opciones en la siguiente tabla

CANALES	TIPO DE TRANSPORTE
CANAL MODERNO – (Autoservicios, Grandes Superficies, Supermercados, Superetes)	
INSTITUCIONAL	
INDUSTRIAL	
DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS	
TIENDA – TIENDA	
VENTA DIRECTA	

2. Para los casos en que en la anterior pregunta la respuesta haya sido la (b), (c) o (d) ¿qué tipo de transporte contrata?

- a. Empresas legalmente constituidas
- b. Personas naturales
- c. Otra ¿Cuál? _____

3. ¿Los inventarios de su compañía son Administrados por?

- a. administración interna
- b. administrada por terceros

Especifique de acuerdo con las anteriores opciones en la siguiente tabla

TIPO DE PRODUCTO	TIPO DE ADMINISTRACION
MATERIA PRIMA	
MATERIAL DE EMPAQUE	
MATERIAL POP	
PRODUCTOS TERMINADOS	

4. ¿Cuánto paga su empresa mensualmente por los servicios transporte y distribución de sus productos?

- a. Menor a \$500.000
 - b. Entre \$500.000 y \$800.000
 - c. Entre \$ 800.000 y \$1.000.000
 - d. Entre \$1.000.000 y \$1.200.000
 - e. Entre \$1.200.000 y \$1.400.000
 - f. Mayor a \$1.400.000
- Cuánto \$ _____

5. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene usted, en cuanto al servicio que le presta su flota (propia o alquilada) con respecto al servicio de transporte y distribución de los productos? Califique de acuerdo a la siguiente tabla

1	2	3	4	5
No Satisfecho	Poco satisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

¿Justifique su respuesta?

6. ¿Los vehículos que usted contrata cumplen con las normas establecidas para transporte y distribución de productos lácteos? Califique basándose en la siguiente tabla.

1 No cumple ninguna	2 Cumple una de las normas	3 Cumple algunas de las normas	4 Trata de cumplir todas las normas	5 Cumple todas las normas

Justifique su respuesta

7. ¿En la distribución de sus productos se cumplen los tiempos estimados para la entrega de los mismos? Califique de acuerdo a la siguiente tabla

1 Pésimo	2 Malo	3 Regular	4 Bueno	5 Excelente

Justifique su respuesta

8. ¿Cuál es el grado de capacitación del personal de su empresa, con respecto al cuidado y manejo de productos lácteos y atención al cliente? Califique de acuerdo a la siguiente tabla.

1 Pésimo	2 Malo	3 Regular	4 Bueno	5 Excelente

Justifique su respuesta

9. ¿Con qué frecuencia utiliza la empresa el servicio de transporte y distribución de los productos lácteos? Encierre en un círculo su respuesta

- a. Diario
- b. Interdiario
- c. Semanal
- d. Quincenal
- e. Mensual

10. ¿Cuál considera usted que son las funciones de un operador logístico? Encierre en un círculo las alternativas de respuesta.

- a. Reducir los costos directos
- b. Realizar control logístico sobre costes, plazos y calidad
- c. Reducir los costes de distribución
- d. Mejorar la rentabilidad de los activos
- e. Controlar el almacenaje, distribución y transporte a través de medios técnicos
- f. Todas las anteriores

11. ¿Cuáles de los siguientes servicios considera usted que se ajustan a las necesidades de su empresa y que debería ofrecerle un Operador Logístico? encierre en un círculo las respuestas de su preferencia.

- a. Transporte
- b. Distribución
- c. Almacenamiento
- d. Administración de inventarios
- e. Facturación
- f. Manejo de recaudos
- g. Rastreo y control de carga

12. ¿Cuáles son los criterios que usted tendría en cuenta para la evaluación del servicio prestado por un Operador Logístico, con respecto al transporte y distribución de productos lácteos?

Por cada criterio califique de 1 a 5 el nivel de importancia, siendo 1 el menos importante y 5 el de mayor importancia para su compañía.

	CRITERIO/CALIFICACION	1	2	3	4	5
A	Precio					
B	Tiempo o Promesa de Entrega					
C	Calidad en la entrega					
D	Seguridad					
E	Flota – Cubrimiento					
F	Imagen					
G	Tecnología – Trazabilidad de envío					
H	Tecnología – Consulta del status de la carga					
I	Comunicaciones					
J	Experiencia					
K	Capacitación del personal					
L	Conocimiento sobre el manejo de sus productos					
M	Manejo y reporte de indicadores de gestión logística					
N	Manejo y reporte de indicadores de índices de siniestralidad y seguridad					
O	Servicio auxiliares como línea telefónica las 24 horas					
P	Mecanismos de reacción ante eventualidades					
Q	Aspecto legal					
R	¿Otro cuál?					

13. ¿Usted tiene conocimiento si en la ciudad de Pasto existe una empresa que ofrezca servicios de Operación Logística en cuanto a transporte y distribución de productos lácteos?

Si ☐ No ☐

En el caso de ser afirmativa su respuesta diga ¿cuál?

14. ¿Usted considera que en la ciudad de Pasto, se necesita una empresa que preste los servicios de un operador logístico?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

15. ¿La empresa que usted dirige, estaría en la capacidad de contratar los servicios que ofrece un operador logístico?

Si

☐

No

☐

Por qué

16. ¿Usted contrataría los servicios de transporte y distribución de sus productos a través de un operador logístico?

Si

☐

No

☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B. FICHA TECNICA

Proyecto: Plan de negocio para la creación de una empresa operadora logística de transporte y distribución de productos lácteos en la ciudad de Pasto

Diseño y Realización: La encuesta ha sido realizada por las estudiantes de Especialización en Alta Gerencia de la Universidad de Nariño

Universo: Las empresas Productoras y/o Distribuidoras de productos Lácteos en el Municipio de Pasto

Tamaño de la muestra: la totalidad de las empresas registradas e Cámara de comercio con vigencia 2010 son 40, por lo tanto se procede a encuestar la totalidad de la población, encontrando un sinnúmero de inconsistencias entre la información suministrada y lo realmente encontrado.

Cabe anotar que teniendo en cuenta la información proporcionada se procede a visitar a cada una de las empresas para aplicar la encuesta y se pudo verificar que de las 40 registradas, solo fue posible aplicar a 17 dado que no aplicaba para el presente tipo de estudio, cambios de domicilio o por liquidación.

Tipo de encuesta: Entrevista con cada uno de los Gerentes y /o Administradores de las empresa objeto de estudio

Dirección y coordinación de la investigación:

Dr. José Luis Benavides P (Asesor proyecto de investigación)

Alma Rocío Lucero C - investigadora

Mayra Andrea Guerrero - Investigadora

ANEXO C. LISTADO DE EMPRESAS REGISTRADAS EN CÁMARA D COMERCIO VIGENCIA 2010

CONSULTA ESTABLECIMIENTOS ACTIVOS 2001_AHORA.NOMBRE	INSCRITOS_LOCAL_2001_AHORA.NOMBRE	DIR_COMERCIAL	TELEFONO	CONSULTA ESTABLECIMIENTOS ACTIVOS 2001_AHORA.NOMBRE
DISTRIBUIDORA DE HUEVOS SAN SEBASTIAN	MONOSTOQUE PEÑA JAQUELINE	-CALLE 16 N°. 8A-57 POTRERILLO	7207676	DISTRIBUIDORA DE HUEVOS SAN SEBASTIAN
DISTRIBUIDORA DE LACTEOS FILADELFIA	MORALES CANO SULMA LILIANA	CASA 17 A SAN FERNANDO	3147879223	DISTRIBUIDORA DE LACTEOS FILADELFIA
COMERCIALIZADORA DE LACTEOS LA FORTUNA	BASTIDAS ZAMBRANO PAULA ELIZABETH	-CALLE 19 No. 16 - 70 BARRIO NAVARRETE	7210734	COMERCIALIZADORA DE LACTEOS LA FORTUNA
CAMPO LACTEOS	TIMARAN MONTANCHEZ DORIS YOLIMA	CALLE 22 No. 23 - 39 CENTRO		CAMPO LACTEOS
LACTEOS BELLA SUIZA	BERNAL MARIA NIEVES	CALLE 20 NO 29 - 64 CENTRO	7311476	LACTEOS BELLA SUIZA
COMIDAS RAPIDAS SANTACRUZ	BASANTE SANTA CRUZ EMILSE KARINA	CARRERA 21 NO. 14-91	7204615	COMIDAS RAPIDAS SANTACRUZ
MANJARES Y DULCES ALEJANDRIA	SANTANDER BETANCOURTH RUTH AMPARO	MANZANA 22 CASA 8 BARRIO LA ESMERALDA	3122078493	MANJARES Y DULCES ALEJANDRIA
DISTRIHUEVOS TANIA	GUERRA RODRIGUEZ JAIME LIBARDO	CARRERA 7 NO 18-24 BARRIO VENEZIA	7309001	DISTRIHUEVOS TANIA
HOLANDESA DE LACTEOS	MARCILLO MARTINEZ GONZALO RAMIRO	-CALLE 18A No. 8 - 17 AVENIDA IDEMA	3155203143	HOLANDESA DE LACTEOS
EXPENDIO DE LECHE PORTON 15	RAMOS ORDONEZ ANA MARIA	-CALLE 15 NO. 26 - 55 CENTRO	7234643	EXPENDIO DE LECHE PORTON 15
DISTRIBUIDORA HUEVOS EL TEJAR	MENESES DE MARTINEZ ROSA AMELIA	TEJAR CASA 199 TERCERA ETAPA	7323390	DISTRIBUIDORA HUEVOS EL TEJAR
MILKY IMPORTACIONES	REVELO GUERRERO HORACIO EDGAR	-CALLE 12 NO.30A-35 SAN IGNACIO	7226220	MILKY IMPORTACIONES
EL RINCON DEL POLLO INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU	DIAZ ENRIQUEZ LIDA SILVANA	-CALLE 10 NO 32-51 LA AURORA	7227365	EL RINCON DEL POLLO
	MONTENEGRO MIER MILTON ALVARO	CALLE 15 NO.12-71 LAS VIOLETAS	7205847	INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU
TIENDA LACTEA LA SABANA	DUARTE SANTACRUZ HILDA BEATRIZ	CALLE 18 NO.31C-24 PARQUE INFANTIL	7311199	TIENDA LACTEA LA SABANA
TIENDA DE HUEVOS LA 14	QUIROZ CHAMORRO NEIRA LUCIA	-CARRERA 14 #15-59	7205719	TIENDA DE HUEVOS LA 14
COMERCIALIZADORA DE LECHE LA SABANERA	CALDERON SANTACRUZ HECTOR EDMUNDO	CALLE 22 B No. 27 - 138	7211080	COMERCIALIZADORA DE LECHE LA SABANERA
RICA LECHE	BURBANO ERASO ANA LUCIA	-CARRERA 24A NO 4-92 OBRERO	7223808	RICA LECHE
LACTEOS ANDINOS DE NARINO LTDA	LACTEOS ANDINOS DE NARINO LTDA	-KM. 7.5 VIA PANAMERICANA SUR - CATAMBUCO	7217604	LACTEOS ANDINOS DE NARINO LTDA
HIERBABUENA RESTAURANTE CAFE DE PASTO	VALENCIA OSPINA DANIEL FELIPE	CARRERA 35 A NO 19 - 113 BARRIO PALERMO	7316366	HIERBABUENA RESTAURANTE CAFE DE PASTO

SANDRA PATRICIA CAICEDO ZAMBRANO	CAICEDO ZAMBRANO SANDRA PATRICIA	-PUESTO 2 MERCADO DEL POTRERILLO	7306418	SANDRA PATRICIA CAICEDO ZAMBRANO
VENTA DE HUEVOS NARIÑO	ESTRADA CHAUCANES MARTHA ESPERANZA	-CARRERA 10 NO. 15-7 LAS LUNAS	7208164	VENTA DE HUEVOS NARIÑO
DISTRIBUIDORA DE HUEVOS YAMY	CASTRO ESTRADA ALBA YAMILA	-CARRERA 8 NO. 16 - 32 POTRERILLO	3113241580	DISTRIBUIDORA DE HUEVOS YAMY
LACTEOS LA VICTORIA PASTO	PORTILLA RIOS MARIA FERNANDA	CLARRE RA NRO. NO. 2-1SAN DIEGO	7226644	LACTEOS LA VICTORIA PASTO
PRODUCTOS MIJITAYO MC	CEPEDA LEGARDA ALFREDO BENITO	-CARRERA 23 B NO. 4-08 MIJITAYO	7225789	PRODUCTOS MIJITAYO MC
PRODUCTOS DITA DE NARIÑO PRODITAN	ALVAREZ HILDA LEONOR	MANZANA A CASA 6 SANTA CATALINA	7301578	PRODUCTOS DITA DE NARIÑO PRODITAN
LACTEOS C V LA CAMPIÑA	LUCERO HERNANDEZ GLADIS CORONA	-CARRERA 33 A NRO. 7-45 SAN VICENTE	7239136	LACTEOS C V LA CAMPIÑA
VENTA DE LECHE PATRICIA	CHAMPUTIS BURBANO PATRICIA DEL SOCORRO	CALLE 11 NO.24-73 SAN FELIPE	9999999	VENTA DE LECHE PATRICIA
KUMIS PATIANITO	PAREDES LIMA GLADIS DEL CARMEN	MANZANA 13 CASA 2 BARRIO LA FLORESTA	3127034235	KUMIS PATIANITO
DISTRIBUCIONES HEYFEL	PANTOJA QUITIAQUEZ ALVARO	-MANZANA K CASA 18 BARRIO GUALCALOMA		DISTRIBUCIONES HEYFEL
DELILACTEOS VICKY	LUNA DIAZ JAROL IVAN	CARRERA 18 No 13-83	7226644	DELILACTEOS VICKY
LACTEOS PAOLA	GUERRERO MURILLO WILMER CARLOS	-CALLE 16 N. 4 - 80 SANTA CLARA	3147436848	LACTEOS PAOLA
DULCES Y LACTEOS CAUCANITO	TAQUEZ MUÑOZ JHANIN	MANZANA 48 CASA 28 BARRIO TAMASAGRA I ETAPA	7298088	DULCES Y LACTEOS CAUCANITO
COLACTEOS	COOPERATIVA DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO LIMITADA	CALLE 30 NO. 27A 171 ARANDA	7219656	PLANTA ARANDA
DISTRIBUCION DE LECHE MARIA DEL CARMEN	VILLOTA MIRAMAG MARIA DEL CARMEN	MNA. C3 CASA 13 BARRIO NUEVA ARANDA	3148637406	DISTRIBUCION DE LECHE MARIA DEL CARMEN
MERCAHUEVOS ORO	BURBANO PAULA	-SECTOR PAPAS LOCAL 44C POTRERILLO	7300949	MERCAHUEVOS ORO
LA PRADERA INDUSTRIA ALIMENTICIA DE NARIÑO	LA PRADERA INDUSTRIA ALIMENTICIA DE NARIÑO LTDA	-CARRERA 3 NO.5-31 LOCAL 1 CATAMBUCO	7293305	LA PRADERA INDUSTRIA ALIMENTICIA DE NARIÑO
SUPER CREAM	SUPER CREAM SAS	CARRERA 43 NO 26A-34 ARANDA	3152894562	SUPER CREAM

Fuente. Este estudio

ANEXO D. POTAFOLIO DE SERVIOS DELA EMPRESA

Logística Express

Logística Express San Juan de Pasto, es una empresa que ofrece los servicios de transporte y distribución de productos lácteos en la ciudad de Pasto.

Misión

Satisfacer las necesidades especiales en transporte y distribución a empresas que soliciten el servicio, con una logística personalizada de acuerdo a los requerimientos de cada cliente, optimizando tiempos de entrega, poca manipulación, información detallada, seguridad y un manejo profesional con personal altamente calificado.



Visión

Posicionarse al 2015 como operador logístico a nivel local y regional que permita satisfacer las necesidades de transporte y distribución de las empresas que requieran este tipo de servicio, con una logística personalizada, minimizando costos y tiempos con eficiencia, eficacia y efectividad.

Principios

- Satisfacción en el servicio al Cliente
- Atención personalizada a los clientes
- Fidelización
- Seguridad
- Cumplimiento
- Responsabilidad
- Respeto
- Compromiso

Logística Express ofrece principalmente los servicios de transporte y distribución de productos lácteos a nivel local, describiendo cada uno de los siguientes procesos:

Transporte

El Operador logístico cuenta con vehículos que cumplen con las exigencias requeridas para transporte de productos lácteos, los furgones tienen sistema de refrigeración para la conservación de los productos y de esta manera llegan en excelentes condiciones a los clientes destino.

Distribución

Este servicio abarca una extensa variedad de actividades relacionadas con el movimiento de los productos terminados desde el final de la fabricación hasta el consumidor.

La logística en el caso de la distribución se realizan actividades como

- Traslado de los productos desde el punto donde el Distribuidor lo almacena hasta los clientes destino.
- Preparación de pedidos de acuerdo a las facturas entregadas al auxiliar de distribución.
- Entrega de pedidos a los clientes destino
- Recibir productos con Fechas vencidas
- Devoluciones

El proceso de distribución de productos lácteos se lo realiza a nivel urbano y cubrimiento a las poblaciones periféricas de la ciudad.



Ventajas y beneficios de los servicios del operador logístico

- Reducción del Costo Logístico Global.
- Sinergia Operativa. Optimización en el uso de los recursos (Economía. de Escala).
- Flexibilidad de Cambio.
- Experiencia y Especialización del Recurso Humano.
- Know-How de la Compañía. Aplicado por el Operador.
- Conversión de Costos Fijos en Variables.
- Fuente de Financiación. Necesidad de inversión.
- Definición de Procesos.
- Medición del Nivel de Servicio.
- Control Externo de los Stocks.
- Aplicación de Normas Técnicas.
- Comparten Riesgos.

Queremos tener el placer de servirle

Contáctenos

***Nuestra oficina está ubicada
Calle 17 No. 31- 37 Maridiaz.
Teléfono: 7316849
Celular: 3003213828
San Juan de Pasto***



Atentamente,

***ANDREA GUERRERO N
Asesora Comercial***

PORTAFOLIO DE SERVICIOS