

Universidad de La Salle

**Ciencia Unisalle**

---

Administración de Empresas

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo  
Sostenible - FEEDS

---

1-1-2009

## **Creación de una empresa para la comercialización de productos agrícolas provenientes de la región de Magdalena centro en Cundinamarca a los tenderos de localidad de Suba en Bogotá**

Edgar Mestizo Hernández  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

William Fernando Orbegozo Alba  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Mestizo Hernández, E., & Orbegozo Alba, W. F. (2009). Creación de una empresa para la comercialización de productos agrícolas provenientes de la región de Magdalena centro en Cundinamarca a los tenderos de localidad de Suba en Bogotá. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1296](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1296)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE  
PRODUCTOS AGRÍCOLAS PROVENIENTES DE LA REGIÓN DE  
MAGDALENA CENTRO EN CUNDINAMARCA A LOS TENDEROS DE  
LOCALIDAD DE SUBA EN BOGOTÁ**

**EDGAR MESTIZO HERNÁNDEZ  
WILLIAM FERNANDO ORBEGOZO ALBA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ D.C.  
2009**

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE  
PRODUCTOS AGRÍCOLAS PROVENIENTES DE LA REGIÓN DE  
MAGDALENA CENTRO EN CUNDINAMARCA A LOS TENDEROS DE  
LOCALIDAD DE SUBA EN BOGOTÁ**

**EDGAR MESTIZO HERNÁNDEZ cód. 11032341  
WILLIAM FERNANDO ORBEGOZO ALBA Cód. 11981430**

**Trabajo de grado para optar el título de  
Administradores de Empresas.**

**Director:  
Dr. RAFAEL GUILLERMO AVILA  
Docente**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ D.C.  
2009**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Bogotá D.C. 16 de abril de 2009**

**Dedicatoria:** A todas aquellas personas quienes buscan desarrollar actividades productivas en beneficio de los campesinos y pequeños comerciantes detallistas de Colombia. A nuestras familias, que nos apoyaron en el proceso de formación académica y durante el tiempo que duro este trabajo de investigación, también expresamos un reconocimiento especial a nuestros amigos que en su momento nos hicieron sus valiosos aportes.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan su agradecimiento a:

Dr. Hugo Leonardo Pabón, Investigador de la Universidad de la Salle, por su apoyo y dedicación, que permitieron la orientación en la etapa inicial del proyecto.

Dr. Rafael Guillermo Ávila, Docente Universidad de la Salle, por su apoyo y orientación en el desarrollo del contenido del proyecto.

Dr. Lino Alberto Franco Cala, Funcionario de la Presidencia de la Federación Nacional de Comerciantes por su apoyo y orientación en la consolidación de la información proyecto.

Docentes de la Universidad de la Salle quienes con su conocimiento nos transmitieron no solo teorías y conceptos si no experiencias propias para poder llevar a la practica.

A organizaciones como La Presidencia de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, AL Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Corporación de Abastos de Bogotá CORABASTOS y a la Secretaria de Desarrollo Económico de la Alcaldía mayor de Bogotá D.C. por el material y la información suministrada para la elaboración del proyecto.

A los comerciantes de Suba, alcaldes y campesinos de la región de magdalena centro en Cundinamarca quienes participaron con el diligenciamiento del instrumento de investigación como con aportes al proceso respectivamente.

## CONTENIDO

Pág.

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>1 TEMA.....</b>	<b>15</b>
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.3 RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS .....	15
<b>2 PROBLEMA.....</b>	<b>16</b>
2.1 PLANTEAMIENTO .....	16
2.2 FORMULACIÓN .....	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
<b>3 OBJETIVOS.....</b>	<b>19</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
<b>4 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>5 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
5.1 MARCO CONCEPTUAL .....	22
5.1.1 <i>Glosario</i> .....	22
5.2 MARCO ESPACIAL .....	24
5.3 MARCO TEMPORAL.....	24
5.4 MARCO DE REFERENCIA .....	25
5.4.1 <i>Trabajos de Grado</i> .....	25
5.4.2 <i>Publicaciones especializadas</i> .....	25
5.5 MARCO EMPRESARIAL .....	25
<b>6 DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>26</b>
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	26
6.1.1 <i>Estudio Descriptivo</i> .....	26
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	27
6.2.1 <i>Método de análisis y síntesis</i> .....	27
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. ....	27
6.3.1 <i>Fuentes primarias</i> .....	27
6.3.2 <i>Fuentes secundarias</i> .....	27
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	28
6.4.1 <i>Técnicas estadísticas</i> .....	28
6.4.2 <i>Presentación de la información</i> .....	28

<b>7</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>29</b>
7.1	DEFINICIÓN DEL SERVICIO.....	29
7.2	DEFINICIÓN DE LOS PRODUCTOS.....	29
7.3	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	33
7.3.1	<i>Fuentes primarias.....</i>	33
7.3.2	<i>Análisis de Fuentes primarias.....</i>	45
7.4	ANÁLISIS DE LA DEMANDA CON FUENTES SECUNDARIAS.....	47
7.4.1	<i>Cadena de panela.....</i>	47
7.4.2	<i>Cadena fruver (Banano criollo).....</i>	54
7.5	ANÁLISIS DE LA OFERTA DE PANELA.....	60
7.5.1	<i>Importaciones de panela.....</i>	60
7.5.2	<i>Análisis histórico de la oferta total de panela en Colombia.....</i>	60
7.5.3	<i>Proyección optimista y pesimista de la oferta de Panela en Suba.....</i>	61
7.5.4	<i>Análisis de Precios Panela.....</i>	61
7.5.5	<i>Proyección optimista y pesimista del precio de la Panela.....</i>	62
7.5.6	<i>Comercialización del producto.....</i>	63
7.6	ANÁLISIS DE LA OFERTA BANANO.....	64
7.6.1	<i>Importaciones de Banano.....</i>	64
7.6.2	<i>Análisis histórico de la oferta total de Banano en Colombia.....</i>	65
7.6.3	<i>Proyección optimista y pesimista de la oferta de Banano en Suba.....</i>	66
7.6.4	<i>Análisis de Precios Banano.....</i>	67
7.6.5	<i>Proyección optimista y pesimista del precio del banano criollo.....</i>	68
7.6.6	<i>Comercialización del producto.....</i>	68
7.7	PLAN DE MARKETING.....	69
7.7.1	<i>Análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).....</i>	75
7.7.2	<i>Análisis de la matriz SWOT.....</i>	77
7.7.3	<i>Estrategias de la empresa.....</i>	78
7.7.4	<i>Evaluación y control.....</i>	84
7.7.5	<i>Metas y objetivos de Marketing.....</i>	86
<b>8</b>	<b>ESTUDIO DE TÉCNICO .....</b>	<b>87</b>
8.1	LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DEL CENTRO LOGISTICO.....	87
8.1.1	<i>Localidad de Suba.....</i>	87
8.1.2	<i>Datos generales de Suba.....</i>	88
8.1.3	<i>Municipios de Magdalena Centro.....</i>	89
8.2	DISEÑO DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO.....	90
8.2.1	<i>Modulo de logística y distribución.....</i>	91
8.2.2	<i>Localización optima del proyecto por el método cualitativo por puntos.....</i>	92
8.3	DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA ÓPTIMA DEL CENTRO LOGÍSTICO.....	94
8.3.1	<i>La capacidad Instalada y la demanda potencial insatisfecha.....</i>	94



8.3.2	<i>La capacidad Instalada y la disponibilidad de capital.....</i>	95
8.3.3	<i>La capacidad Instalada y la tecnología.....</i>	95
8.3.4	<i>La capacidad Instalada y los insumos.....</i>	95
8.4	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL.....</b>	96
8.4.1	<i>Consolidación de la demanda.....</i>	96
8.4.2	<i>Recepción del producto.....</i>	96
8.4.3	<i>Selección y Pesado.....</i>	97
8.4.4	<i>Empaque.....</i>	97
8.4.5	<i>Cargue de Producto.....</i>	98
8.4.6	<i>Envío a los puntos de venta .....</i>	99
8.5	<b>PROVEEDORES.....</b>	99
8.5.1	<i>Transporte.....</i>	100
8.5.2	<i>Programación de las rutas.....</i>	101
8.6	<b>MEDICIONES DE RENDIMIENTO .....</b>	101
8.7	<b>OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.....</b>	102
8.8	<b>EQUIPO .....</b>	103
8.8.1	<i>Selección del equipo necesario.....</i>	103
8.8.2	<i>Cálculo de la mano de obra.....</i>	104
8.8.3	<i>Justificación de la cantidad de equipo comprado.....</i>	105
8.8.4	<i>Pruebas de control de calidad.....</i>	105
8.8.5	<i>Mantenimiento que se aplicará por la empresa.....</i>	105
8.8.6	<i>Determinación de las áreas de trabajo necesario.....</i>	106
8.8.7	<i>Distribución de planta.....</i>	106
<b>9</b>	<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>108</b>
9.1	<b>MISIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	108
9.2	<b>VISIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	108
9.3	<b>PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....</b>	108
9.3.1	<i>Valores Éticos.....</i>	108
9.3.2	<i>Compromiso.....</i>	108
9.3.3	<i>Productividad.....</i>	108
9.3.4	<i>Calidad.....</i>	108
9.4	<b>OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....</b>	109
9.5	<b>METAS DE LA EMPRESA.....</b>	109
9.5.1	<i>Estructura Organizacional .....</i>	110
9.5.2	<i>Contratación de Personal.....</i>	110
<b>10</b>	<b>ESTUDIO ECONÓMICO.....</b>	<b>119</b>
10.1	<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN.....</b>	119
10.2	<b>PRESUPUESTO DE COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN.....</b>	119
10.2.1	<i>Costo de otros materiales (Aseo e higiene).....</i>	120
10.2.2	<i>Costo consumo de servicios públicos .....</i>	120
10.2.3	<i>Costo de mano de obra directa.....</i>	121

10.2.4	<i>Costo de mano de obra Indirecta.....</i>	121
10.2.5	<i>Presupuesto de gastos de venta año. ....</i>	121
10.2.6	<i>Costo total de operación de la Empresa.....</i>	122
10.2.7	<i>Activo fijo de Producción.....</i>	123
10.3	EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	131
10.3.1	<i>Tasa Interna de Retorno TIR .....</i>	131
10.4	MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO.....	131
<b>11</b>	<b>ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>135</b>
11.1	ESTUDIO LEGAL.....	135
11.2	TIPO DE SOCIEDAD:.....	135
11.2.1	<i>Principales características de la sociedad limitada.....</i>	135
11.2.2	<i>Términos legales:.....</i>	136
11.2.3	<i>Pasos previos para la constitución de la sociedad.....</i>	137
11.3	POLÍTICA GENERAL DE LA EMPRESA.....	139
11.3.1	<i>Antecedente Marcario: .....</i>	140
11.4	CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE FORMALIZACION COMERCIAL LEY 232 DE 1995. ....	140
<b>12</b>	<b>OTROS TRÁMITES COMPLEMENTARIOS .....</b>	<b>143</b>
12.1	VISTO BUENO BOMBEROS.....	143
12.2	REGISTRO UNICO TRIBUTARIO.....	143
12.3	REGISTRO DE INFORMACIÓN TRIBUTARIA .....	143
<b>13</b>	<b>REQUISITOS LEGALES LABORALES .....</b>	<b>144</b>
	CONCLUSIONES.....	145
	BIBLIOGRAFÍA.....	147

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Composición nutricional del banano	31
Tabla 2. Clasificación de las líneas de producto según importancia	36
Tabla 3. Comportamiento histórico del mercado de la panela y proyección	51
Tabla 4. Comportamiento histórico del mercado de la panela	52
Tabla 5. Demanda proyectada optimista y pesimista de panela en suba	53
Tabla 6. Demanda frutas y verduras de los comerciantes encuestados	54
Tabla 7. Comportamiento histórico del consumo de banano y proyección.	57
Tabla 8. Comportamiento histórico del mercado de banano	58
Tabla 9. Demanda proyectada optimista y pesimista de banano en suba	59
Tabla 10. Proyección optimista y pesimista de la oferta de panela en suba	61
Tabla 11. Precio de la panela en el mercado	62
Tabla 12. Proyección de precios de panela	63
 Tabla 13. Importaciones Colombianas de banano	 64
Tabla 14. Proyección optimista y pesimista de la oferta de banano en suba	66
Tabla 15. Precio de banano criollo en el mercado	67
Tabla 16. Proyección de precio de banano	68
Tabla 17. Mezcla de Mercadeo	79
Tabla 18. Programa de Marketing interno y externo	82
Tabla 19. Características de las UPZ de la localidad de Suba	88
Tabla 20. Localización por puntos ponderados	93
Tabla 21. Método de localización por puntos ponderados	93
Tabla 22. Demanda potencial insatisfecha de panela	94
Tabla 23. Demanda potencial insatisfecha de banano	94
Tabla 24. Selección del equipo necesario	104
Tabla 25. Cálculo de la mano de obra	104
Tabla 26. Determinación de las áreas de trabajo necesarias	106
Tabla 27. Aprovechamiento de la capacidad instalada	119
Tabla 28. Presupuesto de costos de comercialización	119
Tabla 29. Costo consumo de servicios públicos	120
Tabla 30. Costo de mano de obra indirecta	121
Tabla 31. Presupuesto de gastos de venta	121
Tabla 32. Gastos de venta	122
Tabla 33. Otros gastos de ventas	122
Tabla 34. Costos totales de operación	122
Tabla 35. Activo fijo de producción	123
Tabla 36. Activo fijo de oficinas y ventas	123
Tabla 37. Inversión en activo diferido	124
Tabla 38. Financiamiento de la inversión.	125
Tabla 39. Determinación de ingresos con inflación por kilo	126
Tabla 40. Balance general	127
Tabla 41. Balance general proyectado	128

Tabla 42.	Estado de resultados proyectado	129
Tabla 43.	Cronograma de inversiones	130
Tabla 43.	Proyección financiera LA EMPRESA	131

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Gestión de la cadena de suministro	34
Grafico 2. Categoría de productos que se venden	35
Grafico 3. Productos agrícolas que más compra	37
Grafico 4. Proveedores por tradición	37
Grafico 5. Frecuencia de compra	38
Grafico 6. Modalidad de compra	38
Grafico 7. Forma de pago	39
Grafico 8. Factores que influyen en el precio	39
Grafico 9. Factores que influyen en la compra	40
Grafico 10. Productos agrícolas de mayor venta	41
Grafico 11. Razón para la venta del producto	41
Grafico 12. Dificultades con el cliente	42
Grafico 13. Estrategia para la comercialización	43
Grafico 14. Antigüedad del negocio	43
Grafico 15. Precio de compra y venta de panela	44
Grafico 16. Precio de compra y venta de banano	45
Grafico 17. Volumen de compra por canal	48
Grafico 18. Consumo per cápita mundial de panela kg ms/hab	49
Grafico 19. Consumo per cápita de panela en Colombia kg ms/hab	50
Grafico 20. Demanda histórica de panela kg localidad de suba	52
Grafico 21. Demanda proyectada optimista y pesimista de panela en la localidad de suba con inflación	53
Grafico 22. Tonelaje de producción agrícola (magdalena centro).	55
Grafico 23. Consumo mundial aparente en toneladas	56
Grafico 24. Consumo per cápita de banano en Colombia kg /hab	56
Grafico 25. Demanda histórica de banano kg localidad de suba	58
Grafico 26. Demanda proyectada optimista y pesimista en Kg de banano en Suba	59
Grafico 27. Análisis histórico de la oferta de panela	60
Grafico 28. Participación por lugar de compra	63
Grafico 29. Importaciones de banano en Colombia	64
Grafico 30. Análisis histórico de la oferta de banano	65
Grafico 31. Oferta proyectada optimista y pesimista de banano en suba	66
Grafico 32. Participación por lugar de compra suba	68
Grafico 33. Diseño de la red de distribución en la cadena de suministro	92
Grafico 34. Distribución de planta	107
Grafico 35. Cálculo del punto de equilibrio	126

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama de proceso de marketing	83
Figura 2. Localización óptima del centro logístico	87
Figura 3. Diagrama de flujo del proceso.	103
Figura 4. Tasa interna de retorno TIR	131

## INTRODUCCIÓN

Dentro del escenario social y económico las tiendas de barrio y el comercio detallista en general juegan un papel fundamental, son parte importante del eslabón final de la cadena de comercialización de alimentos básicos de la canasta familiar, la tienda como canal tradicional tiene gran importancia para muchas industrias a través de las cuales se distribuye gran parte de su producción. Pero esta no ha recibido el apoyo necesario que permita modernizar su sistema de comercialización, lograr una mayor rentabilidad por agregación de compras, mejorar su logística y optimizar sus inventarios, permanentemente el cliente, siempre esta exigiendo en los sitios donde se abastece que los productos que adquiere tengan implícitas de manera favorable las variables de precio, calidad, frescura y la disponibilidad del producto en el momento en que lo requiera.

El comerciante debe ser más competitivo para poder ganar mayor participación de mercado, estar abierto a nuevos esquemas de comercialización a manejar la información y la tecnología para que con esta se puedan tomar decisiones estratégicas y benéficas para el negocio, todo lo cual redundará en una mejor calidad de los productos obtenidos por los consumidores

De acuerdo a lo anterior esta investigación encuentra una oportunidad de negocio teniendo en cuenta que para los productores del agro en Cundinamarca y en especial para los de la provincia del magdalena medio presentan serias dificultades para la comercialización de sus productos y por otro lado en el canal detallista de la localidad de Suba hay una necesidad latente de proveedores en esta categoría de productos.

Por lo tanto se pretende constituir una empresa formalizada como sociedad limitada, que tenga como propósito fundamental mitigar las iniciativas aisladas y sin futuro como las que se practican actualmente y que con llevan al deterioro de las condiciones de producción de la economía campesina, afectada por diferentes situaciones que con el tiempo con llevan a la reducción de la oferta interna de la producción afectando la estabilidad del suministro de alimentos. Y que satisfaga la necesidad de intermediación efectiva, inicialmente de banano criollo y panela y a la vez servir de medio para el desarrollo de actividades que propendan por la modernización de este sector.

Esta investigación suministra la información para la toma de decisión en la constitución de una empresa dedicada a la comercialización y mercadeo de banano criollo y panela provenientes de la región de magdalena centro en Cundinamarca, para abastecer los comerciantes detallista de la localidad de Suba en la ciudad de Bogotá.

LOS AUTORES

## **1 TEMA**

Creación de una empresa comercializadora de banano criollo y panela proveniente de la región de Magdalena centro en Cundinamarca, con distribución en el canal detallista en la localidad de Suba de la ciudad de Bogotá.

### **1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Desarrollo empresarial

### **1.2 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN**

Creación de Empresa

### **1.3 RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El proyecto tiene una característica particular, de desarrollar las teorías, actividades y procesos vistos a lo largo de la carrera de administración de empresas y demostrar la aplicabilidad en la solución de deficiencias y necesidades latentes de sectores económicos de la sociedad, como los son el comercio detallista y el agropecuario.

Esta tarea requiere en especial de actitudes personales y colectivas, en las que necesariamente debe primar todos los valores y principios adquiridos en nuestro proceso de formación y además del compromiso, la flexibilidad, la apertura al diálogo y la ética que permitan el desarrollo empresarial y un clima de negocios favorable. Desde este contexto se contribuye al desarrollo de la cultura del emprendimiento y empresarismo.

Además se busca el mejoramiento de la sociedad, trabajar por la justicia social y empresarial dados los actores que intervienen, desde el propio productor, las personas que apoyan los procesos logísticos para colocar los productos en el punto de venta hasta la venta al consumidor final.



## 2 PROBLEMA

### 2.1 PLANTEAMIENTO

Existe una planeación y organización deficiente en los procesos productivos de los campesinos y en los de comercialización y mercadeo de los detallistas, las malas prácticas generan residuos del producto, residuos de manipulación, residuos de empaque, además de la ineficiencia en el transporte, sumado a la alta intermediación es el panorama actual, por lo tanto hay necesidades latentes y el interés de optimizar la distribución y venta de productos agrícolas, entre los más representativos para ambos sectores de acuerdo al escenario geográfico objeto de esta investigación se encuentran el banano criollo y la panela, es la razón por la cual el grupo investigador encuentra una oportunidad para desarrollar la empresa.

Los patrones de consumo han cambiado como consecuencia de la integración económica y social de unos pocos grupos en el proceso de globalización y por ende sus efectos en la oferta de alimentos, adicionalmente se presenta un deterioro en las condiciones de producción, se ha venido cambiando el ecosistema, el cambio al uso del suelo y con ello la disputa por la distribución de la riqueza, afectando la producción y de paso la estabilidad en el suministro de alimentos, sumado a esto es para muchos empresarios más fácil hacer importación de alimentos en el contexto del libre comercio, lo que conlleva a que la oferta interna se reduzca. La ciudad y la industria crecen y la región se ve en la obligación de realizar importaciones de tipo agropecuario a la vez se aumenta el desempleo entre los pequeños propietarios de tierra, debido a la falta de productividad y competitividad, se puede al futuro despoblar el área rural creando una dependencia innecesaria de las importaciones de productos agrícolas.

En lo referente a la distribución la infraestructura vial es deficiente y a esto se suman las restricciones de circulación de los automotores que transportan alimentos, además los equipamientos aptos para manejar el volumen de abastecimiento es desigual, los hipermercados, los supermercados son los que tienen este privilegio. En las localidades con los estratos medios y altos los supermercados tienen una amplia participación. Por su parte en las localidades donde priman los estratos bajos, las tiendas desempeñan dicho papel. En esta estrecha relación, los pocos centros de acopio sirven y corresponden mayoritariamente a las grandes cadenas de comercialización, lo cual pone en evidencia la concentración física de la función mayorista.

Varias son las consecuencias de este patrón. La primera consecuencia es la inequidad en la distribución y el acceso físico a los alimentos. Las localidades más pobladas que concentran la mayor cantidad de hogares por debajo de la línea de pobreza, tienen un promedio menor de equipos de abastecimiento por habitante en relación con el promedio de la ciudad. Otra consecuencia referida al patrón inequitativo de distribución de alimentos, en cuanto a cantidad, calidad y costos

como resultado de la segmentación de los canales de mercado, los supermercados y las grandes superficies ofrecen a su clientela toda la gama de alimentos de la canasta básica de alimentos y aplican procedimientos de normalización y calidad.

Como resultado de la cadena de intermediación se encuentra el siguiente panorama la tienda de barrio es una empresa familiar, en la cual hay deficiencias en la selección de productos de calidad y en el cumplimiento de los estándares de manipulación e higiene, es común que la oferta de alimentos disponible sean abarroses y granos y en menor medida productos frescos como frutas y verduras ó productos lácteos y cárnicos, pues no cuentan con la posibilidad de una abastecimiento fácil y permanente de estos productos ya que las central de abastecimiento y ó plazas de mercado no han desarrollado la logística para hacerlo.

No existe una organización del flujo de alimentos, la interacción entre productores y compradores carece de organización, de igual forma la negociación, no existe para el tendero información sobre oferta y demanda, no hay integración entre los eslabones de la cadena, es un escenario como este las pérdidas de cosecha, el aumento de alimentos de segunda y tercera es cada vez mas alto, el daño de alimentos por manipulación inadecuada y la generación de residuos por mal manejo en la selección, empaque, transporte y transferencia física es el pan de cada día. Además al disminuir la calidad de los alimentos, estas ineficiencias operativas reducen sensiblemente la remuneración que reciben los productores por su trabajo, de igual manera se restringe el acceso al consumo al elevar innecesariamente el precio en casi un 21% según estadísticas de la Alcaldía Mayor.

Por otro lado los detallistas (tenderos) tienen que desplazarse por necesidad a la central de abastecimiento ó plaza de mercado a comprar los productos agrícolas que requieren para comercializar, por cuenta de ellos contratan el transporte para llevar el producto al punto de venta siendo este uno de los aspectos principales para incrementar el precio al producto. De continuar esta situación existe la posibilidad de que se desestime la actividad agropecuaria y pierda más participación en el sector y de paso al consumo de productos de baja nutrición e importados ó sustitutos. Indirectamente se sigue acrecentando el alto índice de pobreza, desempleo y desplazamiento de la población rural a las zonas urbanas.

Por lo tanto es importante dar respuesta a esta necesidad creando una empresa que propenda por la comercialización eficiente de productos agrícolas y que su actividad principal se centre en mejorar la eficiencia, de manera que la reducción de los costos del abastecimiento se traduzca en mejores ingresos para los pequeños y medianos actores de la cadena de producción y comercialización.

## 2.2 FORMULACIÓN

¿Como Integrar de manera eficiente todos los agentes de la cadena de abastecimiento para constituir una empresa comercializadora de dos productos de buena aceptación como es el banano criollo y la panela en las tiendas de barrio de la localidad de Suba?

## 2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuales son las deficiencias actuales de la cadena de abastecimiento de productos agrícolas?

¿Cuál es el comportamiento del mercado de productos agrícolas en el canal detallista?

¿Qué requerimientos técnicos y administrativos son necesarios para el desarrollo del proyecto?

¿En cuanto tiempo se recupera el monto de la inversión que requiere para la puesta en marcha del proyecto?

¿Qué requerimientos legales hay que cumplir para poner a funcionar la empresa?

¿Cuáles son los recursos con los que debe contar la empresa cuya actividad es la comercialización de productos agrícolas?

¿Cuáles son los principales participantes y competidores potenciales en la comercialización de productos agrícolas?

¿Por qué seleccionar los dos productos, el banano criollo y la panela para el proceso de comercialización?

¿Por qué iniciar operaciones en la localidad de Suba?

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Integrar de manera eficiente todos los agentes de la cadena de abastecimiento para constituir una empresa comercializadora inicialmente de dos productos de buena aceptación como es el banano criollo y la panela en las tiendas de barrio de la localidad de Suba.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir el proceso comercial y logístico de banano criollo y panela, con el propósito de prever las falencias en el abastecimiento a tiendas de barrio de productos agrícolas en la localidad de Suba.
- Analizar en que medida los productos como el banano criollo y la panela provenientes de la región de magdalena centro en Cundinamarca a partir de la constitución de la empresa pueden ser comercializables en el canal tienda a tienda de la localidad de Suba en Bogotá.
- Explicar a través de una encuesta las características, necesidades y expectativas del mercado meta detallistas ó tenderos de la localidad de Suba, para poder encontrar los aspectos más importantes para definir las condiciones de operación de la empresa.
- Proponer la adecuación de una plataforma logística eficiente acorde con las necesidades de los tenderos de la localidad de Suba y los recursos de la empresa y orientado al cumplimiento de las políticas de venta con calidad, precio favorable, servicio y entrega oportuna.
- Evaluar las estrategias más adecuadas para desarrollar la comercialización de banano criollo y panela a los comerciantes detallistas de la localidad de Suba.
- Hacer eficiente la cadena de abastecimiento para disminuir de manera significativa los mermas de los productos por mala manipulación e impactar con buenos precios para el consumidor final.

## 4 JUSTIFICACIÓN

A partir de esta iniciativa empresarial se quiere en primera instancia contribuir al desarrollo de dos comunidades tanto en el escenario urbano como en el rural, el propósito fundamental es buscar el desarrollo de un mercado constante y exponencial para los productos que provengan de esta parte de Cundinamarca y para el comerciante generar una opción ó alternativa con un valor agregado de abastecimiento de productos agrícolas de calidad, frescos, a buen precio y además que cuenten con un servicio oportuno para contribuir a consolidar sus planes de venta y promoción y de competitividad frente a otros canales de comercialización.

Desde el componente profesional se pretende generar una unidad de negocio que valide el ejercicio real y práctico del que hacer de la administración de empresas, pero sobre todo tener una opción de ingresos digna y rentable, acorde con los sueños y metas trazados al inicio del proceso de formación y que permita desarrollar todas las competencias adquiridas tanto en el ámbito laboral como el académico, hay bastantes dificultades pero son mas los motivos que pueden llevar a esta investigación a consolidar este proyecto de vida.

Hay otro elemento de peso para que se haya trabajado a profundidad esta investigación, conociendo a los actores que distribuyen y comercializan productos perecederos en Suba es decir parte de la competencia, se identifica una oportunidad ya que sus actividades de comercialización tienen falencias entre otras los periodos ó frecuencia de visita son irregulares, como el tipo de producto que comercializan ya que por lo general aquellos distribuidores en su mayoría llevan productos que de acuerdo a la época están en cosecha mas no un portafolio definido de manera previa, no tiene una estructura empresarial definida, ni procesos de trazabilidad sobre el producto y grandes fallas en la operación del negocio.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de esta investigación se acude al uso de técnicas de investigación como la encuesta, la observación, la entrevista para tomar información y tener conocimiento del sector , obtener el mayor número de datos analizarla y conocer características propias del cliente objetivo: situación actual del sector, importancia, características demográficas, geográficas y psicográficas, conocer y aprender sobre como funciona sus esquemas de compra, venta y demás variables que permitan al grupo investigador desarrollar actividades que propendan por elementos de peso para validar la toma de decisiones acerca de la puesta en producción de este servicio. Lo anterior permitirá generar elementos sólidos para tomar decisiones acerca de las mejores estrategias que pueda tomar la investigación para la consolidación del proyecto y para la puesta en marcha de la empresa.

## 5 MARCO TEÓRICO

Para ampliar aun más el escenario en donde se pretende constituir la empresa es importante mencionar aspectos importantes que tienen injerencia en el proceso de comercialización de alimentos al futuro. Las mayores amenazas a la seguridad alimentaria de la ciudad, provienen de cuatro factores: (1) el colapso de la red de movilización urbana, (2) la concentración física de la función mayorista y de los recurso logísticos en las grandes cadenas integradas; (3) la debilidad organizativa de los pequeños y medianos productores, industriales y comerciantes y su dependencia de terceros para trabajar (4) la capacidad misma de las cadenas de abastecimiento para responder a incrementos en la demanda. Es claro que la estructura y la dinámica de abastecimiento son determinantes en la disponibilidad permanente de alimentos suficientes y adecuados. El trabajo que desarrolla el grupo investigador se orienta a trabajar en uno de los componentes de todo el problema como lo es proporcionar la logística que requiera una operación de distribución y comercialización para productos agrícolas en especial banano criollo y panela.<sup>3</sup>

Los aspectos en los cuales profundiza la investigación con respecto al tema de la administración de procesos se relaciona con los siguientes elementos: 1) distribución que hace referencia para el caso específico a la ubicación de los productos agrícolas banano criollo y panela y la recomendación para determinar y seleccionar el transporte apropiado para garantizar las condiciones de conservación y entrega de los productos. 2) finanzas y contabilidad, se debe comprender claramente la forma en que se afectan las decisiones financieras desde el momento en que se realiza la negociación con los productores hasta el momento en que realiza la venta, ya que la rentabilidad de este tipo de negocio se garantiza en la medida en que realicen las inversiones apropiadas y se garantice un flujo constante de dinero. Por otro lado se debe llevar un control de la información contable, cumpliendo con las normas establecidas. 3) Los sistemas de información que hace relación a los datos que la empresa puede obtener internamente y externamente para tomar decisiones entendiendo claramente el flujo de información esencial en esta cadena de suministro. 4) Marketing que involucra el contacto con los clientes de la empresa (agricultores y detallistas), se requiere responder y garantizar el servicio a las necesidades del cliente. 5) operaciones, tiene el propósito de sincronizar las funciones de una empresa con la de sus proveedores con el ánimo de acoplar el flujo de producto, servicios e información con la demanda del cliente. 6) compras, involucra directamente a los productores agrícolas de banano criollo y panela.

En el contexto del comportamiento organizacional la investigación busca relacionar elementos que generen compromiso a las personas que se involucran

---

<sup>3</sup> Alcaldía Mayor de Bogotá, política pública sobre seguridad alimentaria y nutricional

en la empresa en función de la equidad para ambas partes en donde el ambiente laboral sea el adecuado y permita alcanzar las metas definidas con eficiencia.

Dentro del componente de la investigación se ha tomado información relevante correspondiente a teorías relacionadas con la administración de la cadena de suministro, administración de operaciones y otras que se enfocan dentro de la teoría del comportamiento organizacional que permiten aplicar procedimientos dentro del concepto de justo a tiempo, administración por objetivos para optimizar las actividades y recursos de la empresa, hacerla mas productiva y competitiva.

## 5.1 MARCO CONCEPTUAL

La empresa es el resultado de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el proceso de formación profesional y que orientan al lector en una descripción de los pasos y requisitos para crear una empresa comercializadora de productos agrícolas, el enfoque de la investigación establece una serie de definiciones técnicas necesarias, para llevar a cabo un mejor entendimiento y comprensión de su contenido.

### 5.1.1 Glosario

#### Definiciones técnicas

- Cadena de abastecimiento: Conjunto de vínculos que conectan entre sí a los proveedores de materiales y servicios y la entrega de estos a los clientes de una empresa.<sup>4</sup>
- Centro de acopio y distribución: Es una infraestructura logística en la cual se almacenan productos y se embarcan órdenes de salida para su distribución al comercio minorista o mayorista. Cuentan con un sistema apto para la conservación de los productos ó mercancías tienen compuertas, rampas u otras infraestructuras para cargar y apilar los vehículos.<sup>5</sup>
- 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 información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> LEE J. KRAJEWSKI Administración de Operaciones Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill, impreso en México 892 pág. P 458

<sup>5</sup> Gutiérrez, Gil & Prida, Bernardo (1998), Logística y Distribución Física. McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid.

<sup>6</sup> Ballou, Ronald H. (1999). Business Logistics Management, Cuarta edición, Upper Saddle River (Nueva Jersey, EE.UU.): Prentice-Hall International, Inc. ISBN 0-13-081262-5.

- Distribución: Consiste en la administración del flujo de materiales, desde los fabricantes hasta los clientes y desde los almacenes hasta los minoristas, e incluye el almacenamiento y transporte de productos.<sup>7</sup>
- Intercambio electrónico de datos: Es decir un sistema de envío y recepción de documentos comerciales ordinarios convertidos a formatos estándar, que se realiza por computadores y sistemas de información de transmisión de datos.<sup>8</sup>
- Análisis de Valor: Consiste en un análisis intensivo de los materiales, procesos, sistemas de información y flujos de materiales que intervienen en la producción de un artículo o un servicio.<sup>9</sup>
- Centro de distribución y logística: Es un espacio físico determinado de acuerdo con un diseño, especificaciones y necesidades de una empresa por mejorar la centralización o recibo de mercancía, atender debidamente a una zona geográfica de clientes y simplificar las operaciones de distribución, con un impacto positivo en la agilidad en la que viaja la mercancía a los puntos de venta y por ende a los clientes, existe una manipulación eficiente de los productos para controlar y disminuir las mermas.
- Clúster : Es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia para el desarrollo de sus procesos productivos, están ubicados en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical , horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector de la administración.
- Focus Group: Se llama así a las sesiones de investigación cualitativa donde un grupo interactúa, opina y profundiza sobre un tema de interés y contando con la participación de un moderador.
- Inocuo: Todo aquello que su consumo habitual no implique riesgos para la salud porque está exenta de microorganismos patógenos, toxinas o contaminantes.
- Integración hacia atrás: representa un movimiento que avanza corriente arriba hacia la fuente de materias primas y partes.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Ibid. P 17 pág. 470

<sup>8</sup> Ibid. P 17 pág. 462

<sup>9</sup> Ibid. P 17 pág. 468

<sup>10</sup> Ibid. P 17 pág. 95



- Canal detallistas: es un canal especializado para la industria cuya esencia principal es la comercialización de productos al detal.
- Agropecuario: La palabra agropecuario ó agropecuaria, es un adjetivo que se utiliza para decir «que tiene relación con la agricultura y la ganadería».

## 5.2 MARCO ESPACIAL

Los comerciantes detallistas de la localidad de Suba constituyen el elemento fundamental del proceso de consolidación de la empresa, como quiera que dentro de su escenario comercial y del día a día exista una permanente necesidad de abastecimiento y con ello una constante oportunidad de negocio, lo que obliga al grupo investigador a explorar aspectos propios del sector de tipo cultural, social y comercial como en aquellos mas complejos y técnicos como procedimientos y comportamiento en las compras y las ventas, lo que indicara que tácticas debe utilizar la empresa a la hora de iniciar operaciones.

Ahora es importante mencionar que se ha tomado la decisión de trabajar con el banano criollo y la panela ya que estos dos productos tienen una producción constante en la región del magdalena centro en Cundinamarca y la producción de varias fincas y a su vez de veredas y de la provincia en general puede dar un volumen muy importante en toneladas como lo aclaramos mas adelante de producto que requiere la operación de la empresa en la medida en que se vayan desarrollando las rutas, para el caso específico de la panela la zona es medianamente productora pero se puede potencializar en el corto plazo en la medida en que se cuente con un mercado ya definido para su comercialización.

## 5.3 MARCO TEMPORAL

El primer escenario a partir del cual se inicia la investigación tiene que ver con la política publica de seguridad alimentaria y nutricional para Bogotá, 2007-2015. Plan desarrollo Bogotá sin hambre que corresponde a la decisión política de la administración distrital 2004-2008 que aprobó y le dio continuidad en la política pública distrital año 2009 al 2012, aprobada en el concejo de Bogotá para avanzar en la materialización del derecho a la alimentación en el marco del estado social de derecho, de los principios constitucionales y de los instrumentos internacionales que fijan las obligaciones del estado y los deberes de distintos actores económicos y políticos y sociales en materia de seguridad alimentaria y nutricional, este se materializo en el Decreto 315 de 2006 Por el cual se adopta el Plan Maestro de Abastecimiento de alimentos y seguridad alimentaría para Bogotá Distrito Capital y se dictan otras disposiciones entorno al tema del abastecimiento, este aspecto en especial busca redimensionar los esfuerzos en una perspectiva de seguridad alimentaria y nutricional para la ciudad –región.

## **5.4 MARCO DE REFERENCIA**

### **5.4.1 Trabajos de Grado**

Para la elaboración del marco de referencia se tuvo en cuenta la información de varios trabajos de grado, entre otras encontramos “Estudio de mercados para la comercialización de Pitaya en la Ciudad de Bogotá”<sup>4</sup> y “Comercializadora de ganado bovino en pie proveniente de San José del Guaviare y Monterrey Casanare hacia el centro del país con distribución en canal a almacenes de cadena ubicados en Bogotá.”<sup>5</sup> Molano Mateus, Gladys Sofía y otros. Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de producción de materiales impresos ubicada en el barrio la estrada de Bogotá<sup>6</sup>.

### **5.4.2 Publicaciones especializadas**

Se ha obtenido información de medios escritos como la revista NACIÓN SANA publicación de las naciones unidas en su artículo sobre “los productos de paz, necesitan condiciones justas en el comercio” Se contó con información de la revista AGRICULTURA SAC. Desde un punto de vista más técnico se ha tomado información del estudio prospectivo del sector de alimentos para el año 2010 una publicación del centro de desarrollo tecnológico del comercio, turismo y servicios adscrita a FUNDECOMERCIO –FENALCO, desde un escenario más global se trabajo con información ó datos de referencia de la organización para las naciones unidas para la agricultura y la alimentación FAO.

## **5.5 MARCO EMPRESARIAL**

La actividad económica del sector agropecuario y de los comerciantes detallistas se ha contemplado desde una perspectiva analítica, como un sistema cerrado donde los agentes económicos se comportan de forma racional buscando maximizar su bienestar respectivamente, pero sin tener en cuenta las repercusiones que sus acciones tienen en el medio social y físico que les rodea, es decir las actividades de producción y de consumo han estado desvinculadas la una de la otra, dejando al margen la posibilidad de mejorar competitiva y productivamente, por lo que se considera importante comenzar entorno al desarrollo de iniciativas productivas y empresariales que vayan en beneficio de ambos sectores.

---

<sup>4</sup> CELY RICO, Martin Giovanni y otros - Estudio de Mercados para la comercialización de pitahaya en la ciudad de Bogotá,

<sup>5</sup> BUITRAGO LOPEZ, Wilson otros. Comercializadora de ganado bovino en pie proveniente de San José del Guaviare y Monterrey Casanare hacia el centro del país con distribución en canal a almacenes de cadena ubicados en Bogotá.

<sup>6</sup> MOLANO MATEUS, Sofía y otros Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de producción de materiales impresos ubicada en el barrio la estrada.

## 6 DISEÑO METODOLÓGICO.

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO.

#### 6.1.1 Estudio Descriptivo.

Lo que pretendemos realizar con esta investigación es aportar e implementar nuevas actividades y sistemas de comercialización y cambiar de manera gradual y en diferente proporción la calidad de vida de los productores como de los comerciantes detallistas, esta actividad requiere construir y adaptar teorías, conceptos y experiencias que no se podrían realizar sin un proceso de investigación aplicada, no necesariamente por que sea un estudio descriptivo el nivel es perceptual por el contrario según el método modificar – integrar es una investigación holística que pretende elevar la investigación a un nivel integrativo<sup>11</sup>.

Por lo anterior se requiere responder a una necesidad planteada en el objetivo general de esta investigación que es Integrar de manera eficiente todos los agentes de la cadena de abastecimiento para constituir una empresa comercializadora de dos productos de buena aceptación como es el banano criollo y la panela en las tiendas de barrio de la localidad de Suba

Para esto se practico un muestreo probabilístico (muestreo aleatorio simple). En primera instancia se conoce la población total de establecimientos que pueden cumplir con los criterios de selección de clientes que la empresa requiere y que llegan a un total de 2242 establecimientos, en segunda instancia se determina un máximo de error al que se esta dispuesto aceptar en la estimación que se realice con la muestra que es del 0.05 (5%) y por ultimo el nivel de confiabilidad deseado es del 0.95 (95%). Con esta información se obtiene la muestra aleatoria simple que se aplica que corresponde a 328 establecimientos.<sup>12</sup>

Se utilizan técnicas específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Se aplica el conocimiento del sector También se recurre a informes y documentos elaborados por otras investigaciones. Se utiliza el muestro para la recolección de información y la información obtenida es tabulada y codificada para su posterior análisis estadístico.”<sup>13</sup>.

Dentro de la investigación se pretende obtener una caracterización del comerciante al cual pretendemos llegar además con el resultado de este estudio

---

<sup>11</sup> HURTADO DE BARRERA, Jacqueline, Cómo formula objetivos de investigación

<sup>12</sup> Ibíd. Pág. 289-290

<sup>13</sup> MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología de la investigación. p. 123, 128

se diagnosticará y se seleccionará la mejor alternativa para la implementación de una operación logística y comercial eficiente.

## **6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.**

### **6.2.1 Método de análisis y síntesis.**

Los métodos empleados en esta investigación se orientan a analizar, descomponer y conocer cada uno de los elementos que constituyen parte del sistema de la cadena de comercialización de productos agrícolas y con el resultado establecer posibles alternativas ó soluciones a las necesidades puntuales que pueda tener la empresa para arrancar su actividad formal.

Se profundiza y complementa en la interrelación e importancia que cada elemento juega dentro del sistema.

## **6.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

### **6.3.1 Fuentes primarias:**

Para la consolidación y validación de la investigación se ha recurrido a técnicas propias de trabajo en campo aplicadas por la investigación como, “Focus Group”, entrevistas a los productores de los municipios de Bituima, Vianí y San Juan de Rio Seco, como a las personas más representativas y especializadas en el tema de la región para generar información de tipo cualitativo y por el sector comercial se aplicaron encuestas que conducen a información de tipo cuantitativo y entrevistas de este modo se establecen los principales procedimientos de compra y venta y proceso propios de la logística de comercialización de productos agrícolas.

### **6.3.2 Fuentes secundarias**

En la elaboración de esta investigación se apeló a información de libros, revistas, diarios de circulación nacional, investigaciones realizadas por organizaciones que trabajan con temas similares ó complementarios del orden nacional y distrital tanto de entidades públicas como privadas, las entrevistas con personas idóneas de estas áreas especializadas que brindan un contenido mas nutrido y técnico a la investigación.

## **6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Preparación de la encuesta: Elaborados los formularios, se validaron: 1) con el concepto y opinión de un experto en el tema 2) con la aplicación de una prueba piloto este proceso generó aportes y respectivas correcciones de acuerdo a las sugerencias que se incorporaron posteriormente, se diseñó el documento final que se aplicó a detallistas, distribuidores y campesinos respectivamente.

Revisión de los datos: Una vez practicada la encuesta, se realiza la verificación de la información, se ordenan los resultados para su análisis, posteriormente se definió el método para seleccionar la muestra y por ende la cantidad de encuestas a aplicar.

Información y difusión: Ya una vez se terminan de diligenciar en campo todas las encuestas, la información se digita para el conteo, clasificación, elaboración de tablas. Se obtuvieron los resultados y se elaboran los respectivos hallazgos y conclusiones después del análisis y proyecciones que orientaron la definición y apoyan los objetivos del estudio.

### **6.4.1 Técnicas estadísticas.**

La información obtenida se sometió a procedimientos matemáticos para validar la comprensión de las causas y efectos que se dan en la realidad es el complemento del proceso deductivo parte final e importante del proceso de investigación.

### **6.4.2 Presentación de la información.**

Se realizó una representación por medio de gráficas y tablas, en donde se describen los hallazgos más relevantes, que permiten la elaboración de las conclusiones y proponer soluciones a las posibles deficiencias o problemas que presenta el sistema de abastecimiento actual y también se describe las oportunidades que se presentan en los resultados de la encuesta. Se elabora una matriz en el componente de mercadeo que permite elaborar una serie de estrategias para que la empresa inicie la operación minimizando el riesgo y procurando obtener una mayor participación de mercado.

## **7 ESTUDIO DE MERCADO.**

### **7.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO.**

El Servicio de la empresa según la clasificación de actividades económicas de la DIAN e ICA corresponde al código 5125 comercio al por mayor de productos alimenticios. El objeto social de la empresa consiste en la compra de productos que tengan relación con la agricultura y la ganadería y venta en fraccionamiento a establecimientos de comercio detallistas ó de canal tienda atiende.

### **7.2 DEFINICIÓN DE LOS PRODUCTOS.**

De acuerdo con las normas oficiales de Colombia, organismos internacionales y a la definición dada por profesionales del área: alimento es todo producto natural ó artificial, elaborado ó no, que ingerido aporta al organismo humano los nutrientes y la energía necesarios para el desarrollo de los procesos biológicos.

Existen distintos tipos de alimentos, como clasificaciones por ejemplo según su origen: vegetal, animal y mineral, pero para efectos del estudio de mercados, se define alimento perecedero al que en razón a su composición, características físico químicas y biológicas, pueda experimentar alteración de diversa naturaleza en un tiempo determinado y que por lo tanto exige condiciones especiales de proceso, conservación almacenamiento, transporte y expendio.<sup>14</sup>

La decisión de trabajar con el banano criollo y la panela obedece a dos aspectos : el primero de ellos tiene que ver con la producción que se genera en la zona del magdalena medio , pues a pesar de que hay muchos productos frutas en especial cítricos, café , yuca, maíz etc. los ciclos de producción de estos no son constantes mientras que para el banano criollo y la panela durante cualquier época del año se encuentra producto, lo mismo sucede con la caña panelera a pesar de que se esta pagando muy bien para biocombustibles, en la zona se procesa para la producción de panela y se puede explotar mucho mas en la medida en que se tenga una opción definida de compra.

El otro punto obedece a que en el canal de tiendas de barrio los productos como la panela y el banano criollo tiene una rotación importante frente a otro tipo de productos perecederos en especial para estratos bajos.

El banano: propiedades nutricionales es una fruta rica en carbohidratos y fibra, especialmente de un tipo llamado "FOS" (fruto-oligosacáridos). Este tipo de carbohidrato no digerible apoya el crecimiento de bacterias beneficiosas en el colon. Los micronutrientes que más se encuentran en el banano son el potasio, el

---

<sup>14</sup> MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL, Decreto 3075 de 2007 , pág. 3

magnesio y el ácido fólico, cada uno de ellos con importantes funciones en nuestro organismo. Aparte, se encuentra en ellos unas sustancias llamadas taninos, que tienen interesantes propiedades con acción astringente.

Los bananos de calidad son aquellos que tienen una forma alargada y un color amarillo intenso. Los tamaños varían según la variedad y el uso que se le quiera dar.



El banano es muy recomendado para los niños, los jóvenes, los adultos, los deportistas, las mujeres embarazadas o madres lactantes y las personas mayores. Esto debido a que es una fruta que posee cantidades importantes de nutrientes indispensables para el buen funcionamiento del organismo.

Al poseer los mencionados taninos, es una fruta recomendada para quienes sufren frecuentes episodios de diarrea. Los FOS son aliados en la regulación del tránsito intestinal, con un efecto protector frente al cáncer de colon al estimular el sistema inmunológico y favorecer el crecimiento de las bifidas bacterias.

Igualmente, su alto aporte de potasio y su baja cantidad de sodio lo convierten en un aliado de las personas que sufren de hipertensión arterial o enfermedades del corazón y vasos sanguíneos. Sin embargo, por la misma razón deben cuidar su consumo aquellas personas que tienen insuficiencia renal y otros con dietas restringidas en este mineral (potasio).

A las personas que padecen bulimia o toman diuréticos que eliminan potasio les conviene el consumo de banano, pues en ambos casos se produce una pérdida significativa de este mineral, importante para el buen funcionamiento del sistema nervioso y muscular.

El contenido de magnesio puede ayudar promoviendo el buen funcionamiento del intestino, nervios y músculos, formando parte también de huesos y dientes y mejorando la inmunidad. Por otra parte, el ácido fólico participa en la producción de glóbulos rojos y blancos, fortaleciendo así también el sistema inmunológico; puede ayudar en el tratamiento y prevención de cierto tipo de anemias y evitar la espina bífida en el embarazo<sup>15</sup>

Tabla 1. Composición Nutricional del Banano

Composición nutricional	Unidad	Cantidad
Materia seca	%	20
Nutrientes digestibles totales	%	10,7
Energía digestible	Mcal/ kg	0,47
Energía metabolizable	Mcal/ kg	0,38
Proteína (TCO)	%	1,1
Calcio (TCO)	%	0,08
Fósforo total (TCO)	%	0,05
Grasa (TCO)	%	0,7
Ceniza (TCO)	%	3,2
Fibra (TCO)	%	5,2

Fuente: Ministerio de Salud

La Panela: es un alimento se define como nutricionalmente bueno, cuando reúne los elementos esenciales para el organismo en las proporciones o cantidades adecuadas, suministra la energía para el desarrollo de los procesos metabólicos y está libre de sustancias nocivas para el consumidor.

En el valor nutricional de la panela tienen incidencia numerosos factores que van desde la variedad de caña utilizada, el tipo de suelo y las características climáticas, hasta la edad, el sistema de corte, apronte y las condiciones del proceso de producción.

La panela figura entre los productos de mayor consumo nacional, es soluble en cualquier líquido y conserva en gran parte de los componentes del jugo de la caña, pero en concentraciones mayores.

Entre los grupos de nutrientes esenciales de la panela deben mencionarse el agua, los carbohidratos, los minerales, las proteínas, las vitaminas y las grasas. Los azúcares son nutrientes básicamente energéticos, de ellos el organismo obtiene la energía necesaria para su funcionamiento y desarrollo de procesos metabólicos, los carbohidratos presentes en la panela, son la sacarosa, que aparece en mayor proporción y otros componentes menores denominados azúcares reductores o invertidos como la glucosa y la fructuosa; los cuales poseen

<sup>15</sup> MINISTERIO DE SALUD DE COSTA RICA. Investigación nutricional del banano.



un mayor, valor biológico para el organismo que la sacarosa, componente principal del azúcar moscabado y refinado.



En la panela se encuentran cantidades notables de sales minerales, las cuales son 5 veces mayores que las del azúcar moscabado y 50 veces más que las del azúcar refinado.

Entre los principales minerales que contiene la panela figuran; El calcio (Ca), Potasio (K), Magnesio (Mg), Cobre (Cu), Hierro (Fe) y Fósforo (P), como también trazas de Flúor (F) y Selenio (Se).

El Calcio contenido en la panela contribuye a la formación de una mejor dentadura y unos huesos más fuertes, así como en la prevención de caries, especialmente en los niños. En poblaciones infantiles donde la dieta incluye la panela, la incidencia de la caries es significativamente baja; esta se explica por la presencia de Fósforo y Calcio que entran a formar parte de la estructura dental y al mismo tiempo contienen cationes alcalinos (Potasio, magnesio, calcio), capaces de neutralizar la excesiva acidez, una de las principales causas de las caries. Es además esencial para regular la contracción muscular, el ritmo cardíaco, la excitabilidad nerviosa y ayuda también a corregir deficiencias óseas como la osteoporosis que se presenta en la edad adulta.

El hierro contenido en la panela previene la anemia. El porcentaje de este mineral en el recién nacido se consume a los pocos meses, razón por la cual se requiere una dieta rica en hierro, para que el nivel de hemoglobina permanezca estable.

Este nutriente fortalece también el sistema inmunológico del infante y previene enfermedades del sistema respiratorio y urinario.

Otro elemento que aporta la panela es el fósforo, pilar importante de huesos y dientes, participante en el metabolismo de las grasas, carbohidratos e intercambios de energía a través de las reacciones oxidativas de fosforilación. Su déficit en forma inorgánica acarrea una desmineralización de los huesos, crecimiento escaso en la edad infantil, raquitismo y osteomalacia.

El magnesio es fortificante del sistema nervioso, actúa en la excitabilidad muscular y sirve como activador de varias enzimas como la fosfatasa de la sangre. Los niños que tienen un nivel normal de este elemento son más activos.

La Vitamina A es indispensable para el crecimiento del esqueleto y del tejido conjuntivo y forma parte de la púrpura visual.

Las Vitaminas del complejo B como la B<sub>1</sub> intervienen en el metabolismo de los ácidos y de los lípidos. La B<sub>6</sub> participa en el metabolismo de los ácidos grasos esenciales y es fundamental en la síntesis de Hemoglobina y cito cromos. La Vitamina D, incrementa la absorción de calcio y fósforo en el intestino y la Vitamina C, cumple con mantener el material intercelular del cartílago, dentina y huesos.

### **7.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.**

Para cuantificar la demanda se utilizaron dos fuentes, Las primarias que corresponde a la información que se obtuvo de la encuesta aplicada y las secundarias que corresponden a estadísticas oficiales emitidas por el gobierno distrital, elaboradas en el marco del Plan maestro de abastecimiento de alimentos para Bogotá de la Secretaria de Desarrollo Económico de Alcaldía Mayor de Bogotá.

#### **7.3.1 Fuentes primarias.**

##### **7.3.1.1 Estudio de mercados.**

Con el propósito de estimular y facilitar el desarrollo, al igual que mejorar la competitividad de las unidades empresariales detallistas, se presenta como alternativa esta empresa para la comercialización de productos agrícolas.

Los bienes comercializados en las tiendas corresponden a las categorías: lácteos, comestibles, abarrotes/granos/enlatados, frutas/verduras/legumbres, cárnicos, panadería, licores/cervezas/refrescos, aseo y cafetería, para el caso de esta empresa se tomarán inicialmente los productos de banano criollo y panela, ya que estos tienen una demanda permanente y su rotación en el punto de venta es alta.

Para efectos de la puesta en marcha de esta comercializadora, la cadena de abastecimiento se considera desde los proveedores de los bienes comercializados en las tiendas tales como campesinos ó productores, centrales de abastos, plazas de mercado, distribuidores mayoristas ó fabricantes, hasta las tiendas, consideradas en el área de mercadeo como canal tradicional que llega al consumidor final.

La tienda es parte importante del eslabón final de la cadena de comercialización de alimentos y elementos básicos de consumo masivo. Para la investigación los tenderos son actores principales de la comunidad y definitivos en su participación en el abastecimiento de los productos básicos de la canasta familiar.

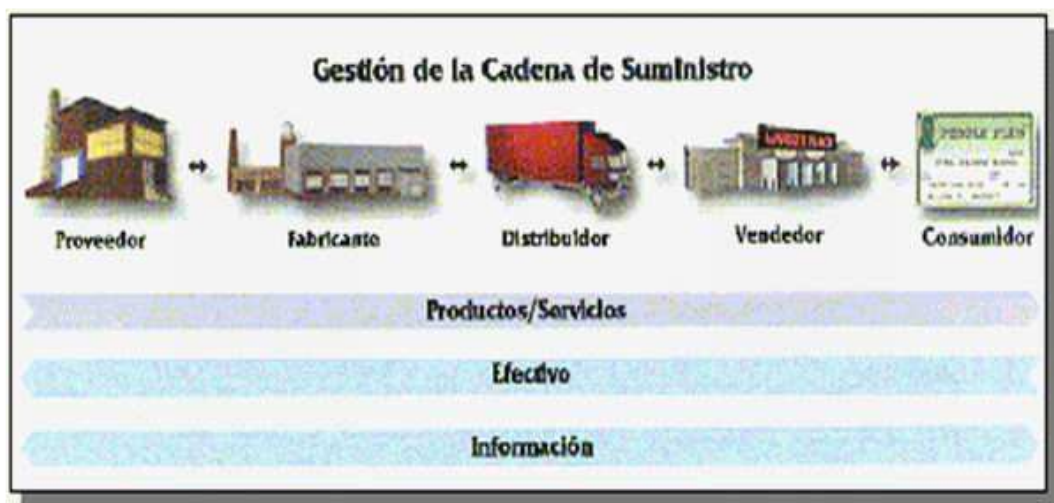


Grafico No 1 Gestión de la cadena de suministro

La tienda como canal tiene gran importancia para muchas industrias del país, a través de la cual se distribuye un alto porcentaje de la producción. Sin embargo, el mayor esfuerzo de la gran industria se dirige a conocer y promocionar para el cliente y el consumidor final. En este sentido la tienda como eslabón definitivo para la comercialización no ha recibido el apoyo necesario que permita modernizar sus sistema de comercialización (compra –venta), lograr una mayor rentabilidad por rotación de inventarios ó por agregación de compras, mejorar su logística, optimizar los inventarios, optimizar los espacios con los que cuenta, mejorar la presentación de los productos (mercadeo visual), todo lo cual redundará en una mejor calidad de los productos obtenidos por los consumidores.

Considerado para el presente proyecto al comercio detallista (tienda de barrio y a todos los negocios afines del canal detallista) como pequeños negocios comerciales que generalmente se han desarrollado por un esquema de grupo familiar, plantear un alternativa que permita una mejor relación entre el proveedor y el tendero en términos de rentabilidad y eficiencia en la cadena de distribución, que beneficie con mejores ingresos al tendero, e incida en la mejor atención, el

precio y la calidad de los productos para el consumidor final a través del montaje de una empresa que integre la cadena de abastecimiento de los productos agrícolas que comercializan estas unidades. Además que pretende incrementar la capacidad competitiva del tendero frente a otros canales de comercialización.

Con estos antecedentes se desarrollo la siguiente investigación de mercados para determinar algunas de las variables más importantes para incursionar en el sector minimizando el riesgo y tomando las decisiones mas acertadas para delimitar el horizonte del proyecto.

A continuación se expone el cuestionario para la caracterización del mercado meta:

El módulo está organizado en tres bloques:

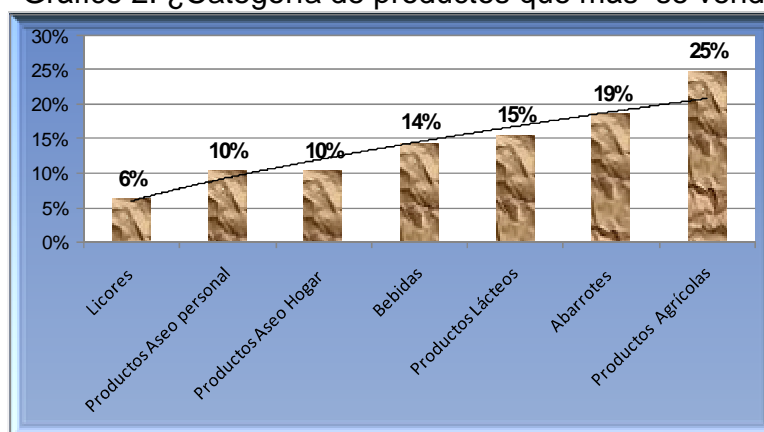
- Compra
- Venta
- Análisis de fuentes primarias.

#### 7.3.1.2 Compra

Se definió encuestar las tiendas que expenden productos del agro, dado que existe un nivel importante de tiendas que no venden productos del campo.

1. La actividad principal de la tienda es la comercialización de productos alimenticios, por tal motivo se decidió hacer la pregunta ¿cuáles son los productos que mas se venden en las tiendas?

Gráfico 2. ¿Categoría de productos que más se venden?



Fuente: Investigación

La clasificación de las líneas de producto según su importancia, se basó en la clasificación en una escala de categorías por siete tipos de productos esta fue dada por los tenderos de la localidad de Suba.

Tabla 2. Clasificación de las líneas de producto según importancia

PRODUCTO	PARTICIPACIÓN
Licores	6%
Productos Aseo personal	10%
Productos Aseo Hogar	10%
Bebidas	14%
Productos Lácteos	15%
Abarrotes	19%
Productos Agrícolas	25%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación

Hallazgos: Las líneas de producto a las cuales se les concede mayor importancia tanto en el orden de ubicación como en el peso relativo frente al número de tiendas en el primer nivel de importancia son:

- Productos agrícolas: Frutas, verduras y hortalizas, tubérculos y plátanos.
- Abarrotes: Granos, Procesados, Lácteos polvo.
- Lácteos.

Las líneas de producto ubicadas en el segundo nivel de importancia son:

- Bebidas no alcohólicas.
- Artículos de aseo personal.

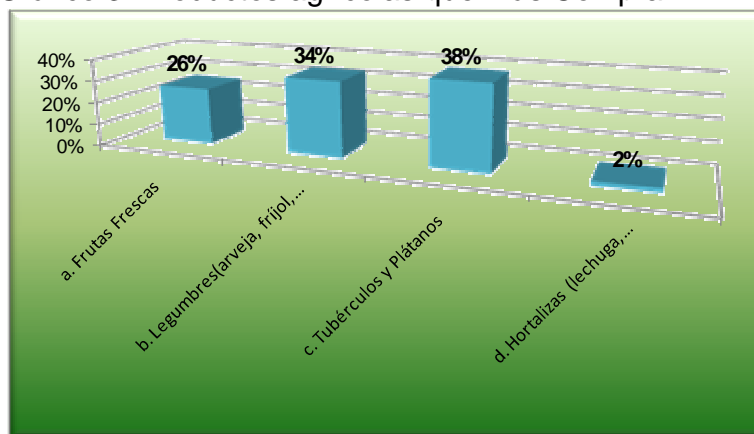
Las líneas de producto ubicadas en el tercer nivel de importancia son:

- Artículos de aseo hogar.
- Licores.

Conclusión: Se observa que en general las líneas de producto más importantes son los productos agrícolas, abarrotes (granos y procesados) y lácteos, se observa que las características de consumo de la localidad se fijan en la satisfacción de las necesidades básicas primarias como lo es la alimentación.

2. ¿Cuáles son los productos agrícolas que más compra para su negocio?

Gráfico 3. Productos agrícolas que más Compra



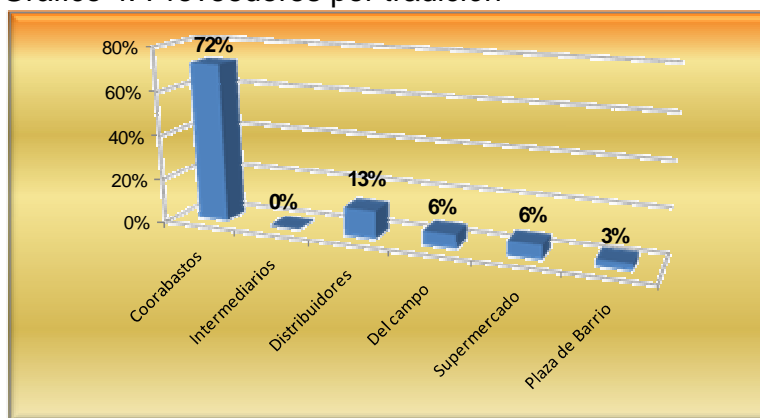
Fuente: Investigación

Hallazgo: La Sublínea de productos agrícolas esta compuesta en orden de importancia por su venta ó rotación es este caso por los tubérculos (Yuca, Papa) plátanos y legumbres (Frijoles, lentejas, garbanzos, habas, soya) y frutas.

Conclusión: Se observa que los tenderos compran mas tubérculos y plátanos 38%, seguido de legumbres 34% y de frutas un 26%, lo que indica que el consumo de productos alimenticios básicos esta compuesto por almidones.

3. ¿Donde acostumbra usted a comprar sus productos agrícolas?

Gráfico 4. Proveedores por tradición



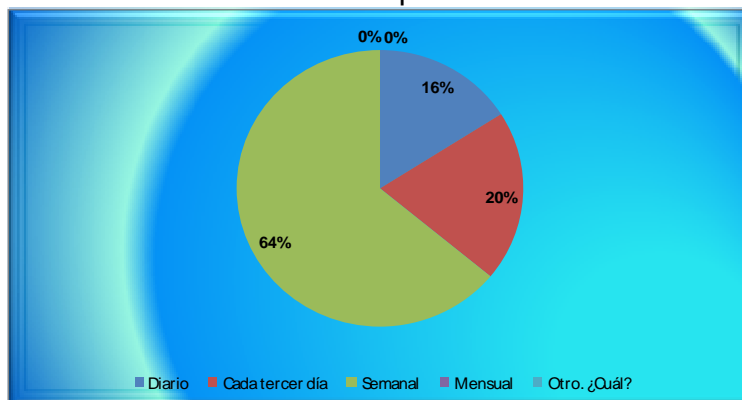
Fuente: Investigación

Hallazgo: Aunque en las diferentes líneas de productos existe más de un proveedor, la central de Corabastos y los distribuidores tienda a tienda son los principales proveedores de este tipo de negocios de Suba; seguidos en orden de importancia por iniciativas de compra directa al productor.

Conclusión: por razones de diversa índole entre ellas de tipo cultural, Corabastos es el gran centro de Abastecimiento de productos para las tiendas, seguido por los distribuidores, no se evidencia un mayor uso de otros canales de Abastecimiento.

4. ¿Cuál es la frecuencia de compra de estos productos agrícolas?

Gráfico 5. Frecuencia de compra



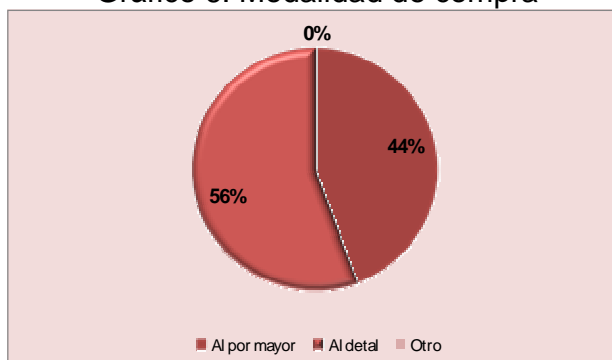
Fuente: Investigación

Hallazgo: En general se observa que la frecuencia de compra depende de la durabilidad de los productos, así los productos perecederos como lácteos, frutas/verduras/legumbres, cárnicos, panadería se compran con mayor frecuencia (diariamente, cada tercer día ó una vez por semana).

Conclusión: El 90 % de los tenderos adquieren los productos en plazos menores a una semana.

5. ¿Cuál es la modalidad de compra más utilizada por parte del tendero para productos agrícolas?

Gráfico 6. Modalidad de compra



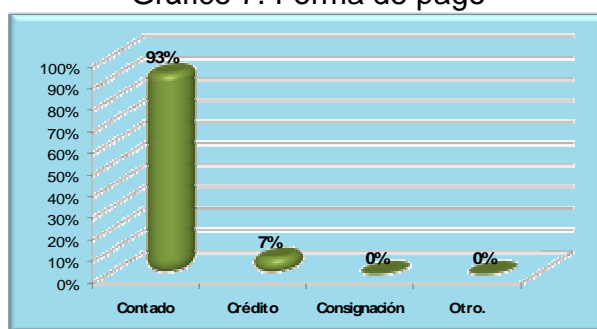
Fuente: Investigación

Hallazgo: La proporción de tenderos que compran al detal corresponde a un 56 % frente al 44 % que prefieren comprar por mayor.

Conclusión: por lo que se puede interpretar los tenderos de Suba, prefieren tener un menor margen en su utilidad pero la certeza de que lo que compran lo venden y además puede que su estrategia de venta sea tener inventarios frescos permanentemente.

6. ¿Cuál es la forma de pago que usa con más frecuencia para la compra de productos agrícolas?

Gráfico 7. Forma de pago



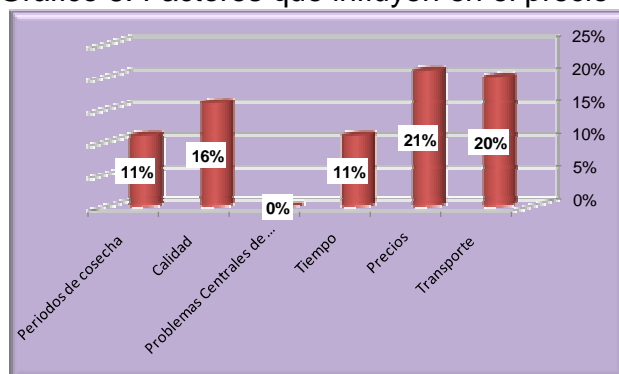
Fuente: Investigación

Hallazgo: La mayoría de los tenderos pagan a los proveedores de contado.

Conclusión: El 93 % de los tenderos paga de contado por sus compras, supermercado y un 7% de los tenderos paga bajo la modalidad de crédito a los distribuidores y por compra directa.

7. ¿Cuáles son los factores que influyen en el precio que usted paga por la compra de productos agrícolas?

Gráfico 8. Factores que influyen en el precio



Fuente: Investigación

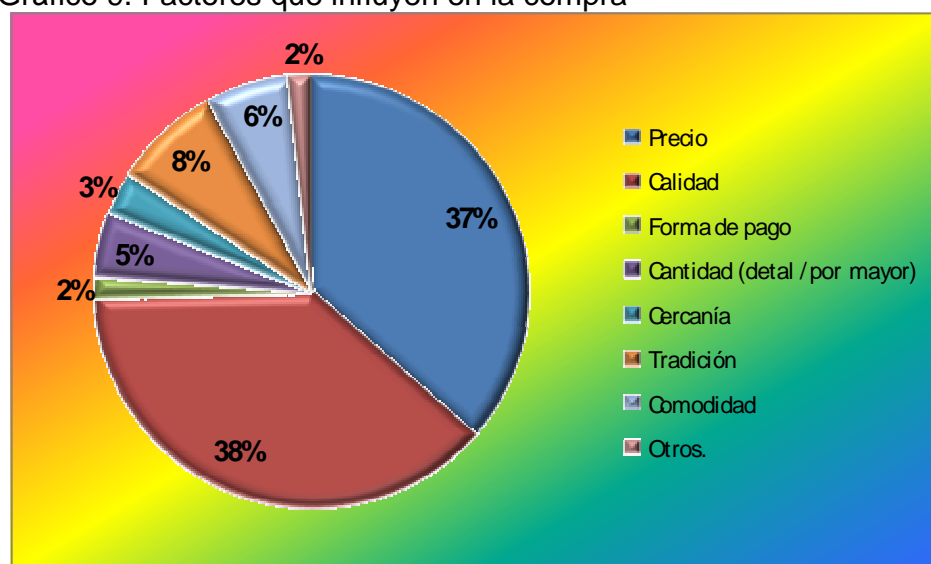


Hallazgo: El precio de compra de los productos es el cual los tenderos consideran que afecta la adquisición de estos, seguido de la variable transporte.

Conclusión: El tendero le da un peso importante al mayor ó menor valor de los productos a la hora de comprar, se fija bastante en la variación de los mismos. El tendero se abastece de varias líneas de producto sabiendo que tiene que compensar con el costo del transporte.

8. ¿Cuáles son los factores que tienen en cuenta a la hora de elegir donde comprar los productos agrícolas para su negocio?

Gráfico 9. Factores que influyen en la compra



Fuente: Investigación

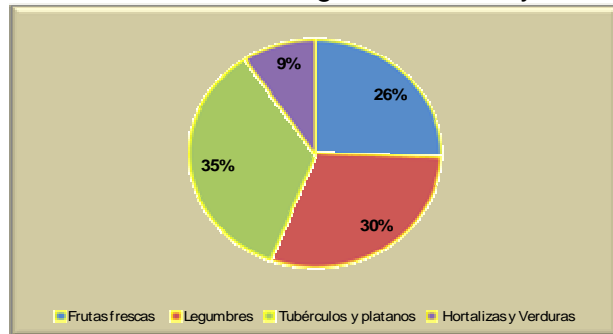
Hallazgo: Se identifica que la calidad seguido del precio son los elementos a los cuales se les da mayor importancia a la hora de elegir donde comprar.

Conclusión: El proveedor debe tener en cuenta que el tendero espera un mayor margen en la mediada en que los productos tengan un precio razonable y una excelente calidad que permita generar mayor rotación y una venta efectiva.

### 7.3.1.3 Venta

9. ¿Cuál es el producto agrícola que más vende en su negocio?

Gráfico 10. Productos agrícolas de mayor venta



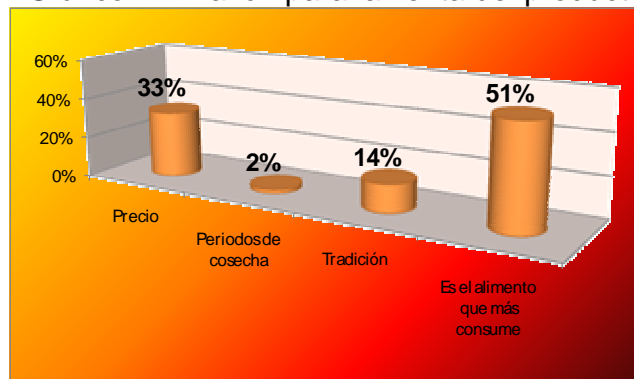
Fuente: Investigación

Hallazgo: Los tubérculos (papa, yuca, arracacha) y plátanos (banano criollo y maduro) y las legumbres (frijol, arveja, garbanzo) respectivamente son los productos agrícolas de mayor venta, Caso contrario sucede con las hortalizas (espinaca, repollo y lechuga).

Conclusión: Las líneas de producto con menor peso en la composición de los inventarios son las hortalizas y verduras, pero estos dejan un margen importante de utilidad y además son productos que requieren otros complementarios para su preparación y están en los inventarios de mayor peso y valor.

10. ¿Cuáles son las razones más representativas para vender un producto?

Gráfico 11. Razón para la venta del producto



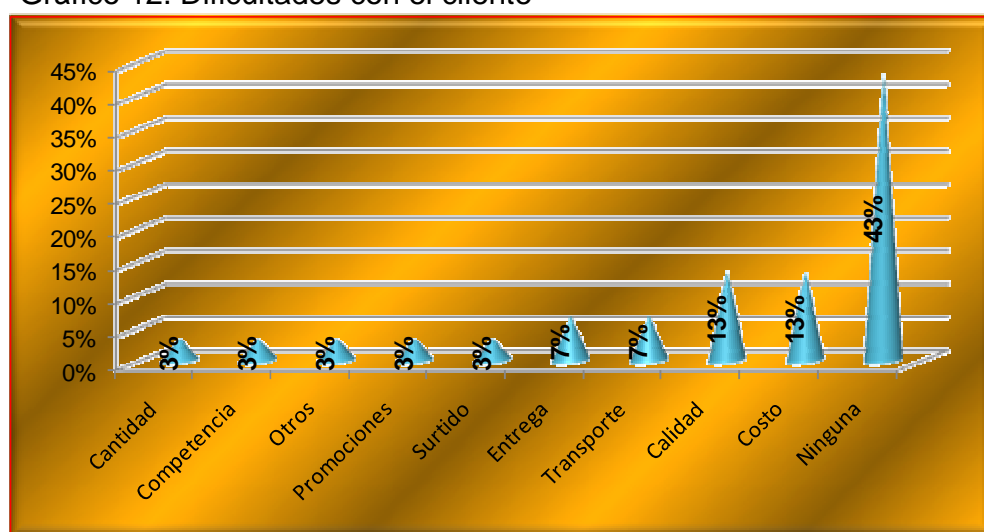
Fuente: Investigación

Hallazgo: Al elegir los productos el tendero siempre tiene presente lo que el cliente más le pide. Adicionalmente el tendero estima que el precio es el factor de mayor importancia en la preferencia por su tienda.

Conclusión: El tendero es muy conservador en su esquema comercial, y tiene presente el precio, la calidad y la atención o cercanía con su comprador.

11. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se presentan con el cliente a la hora de comprar los productos en su negocio?

Gráfico 12. Dificultades con el cliente



Fuente: Investigación

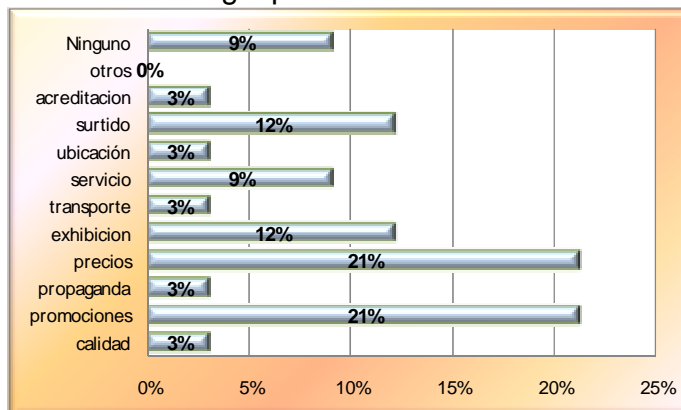
Hallazgo: El comerciante aprendió a sortear las dificultades de sus clientes por lo que se han reducido de manera importante sus problemas, existe una mayor profesionalización del sector asociado hasta donde se comprende por el aumento en el nivel de escolaridad y uso de tecnología.

Conclusión: Las principales dificultades, que identifican los tenderos, son: la calidad de los productos y el costo de los mismos.

Existe una oportunidad para muchos de ellos en la organización de servicios complementarios como lo es el domicilio.

12. ¿Cuál es la estrategia para la comercialización de los productos?

Gráfico 13. Estrategia para la comercialización



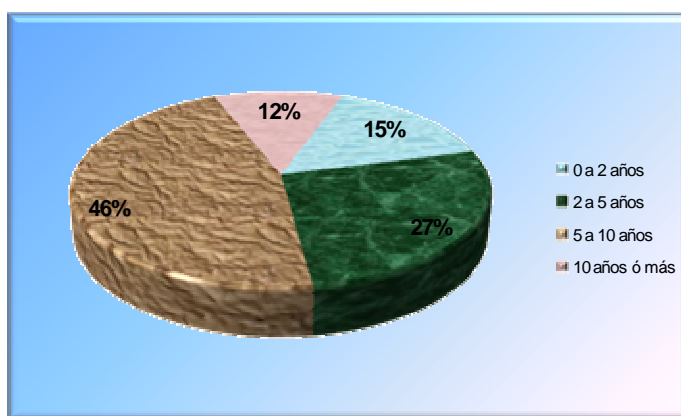
Fuente: Investigación

Hallazgo: El tendero utiliza elementos del marketing para aplicar en la comercialización, combinando otros factores como el precio (amarres, descuentos, promociones).

Conclusión: En general se observa como se ha cambiado el conocimiento del negocio y no sólo se enfocan dentro del concepto tradicional de servicio al cliente. A medida que aumenta la escolaridad del tendero, se observa que da un poco mas de importancia a las estrategias promoción – producto adicional, prueba de producto, servicio de domicilios y a la publicidad.

13. ¿Cuál es la antigüedad del negocio?

Gráfico 14. Antigüedad del negocio



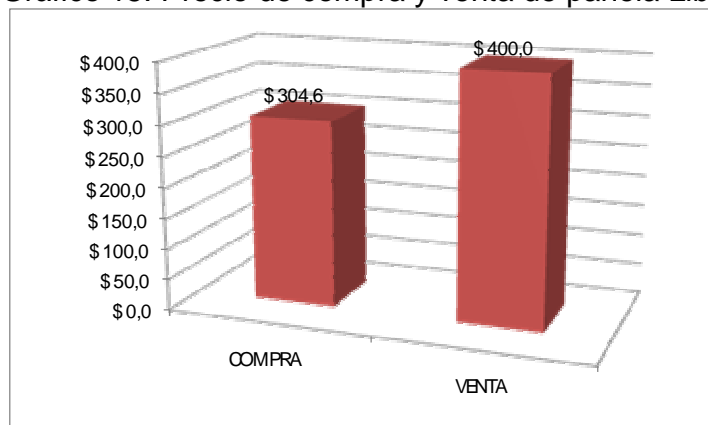
Fuente: Investigación

Hallazgo: Las tiendas creadas en el rango entre 5 y 10 años son el 46%, y las que han sobrevivido más de 12 años dan un porcentaje del 12 % que indica la sostenibilidad del sector a pesar del ingreso de modernos formatos que son competencia directa.

Conclusión: La desaparición de microempresas del comercio es menor de lo que se pensaba, los empresarios se están preparando para competir y se trabaja en función de la sostenibilidad del negocio. La tasa de crecimiento es importante a pesar del cierre y apertura de nuevos negocios.

14. ¿Cuáles son los precios a los cuales usted compra ó adquiere la panela? Y en ¿que presentación?

Gráfico 15. Precio de compra y venta de panela Libra



Fuente: Investigación

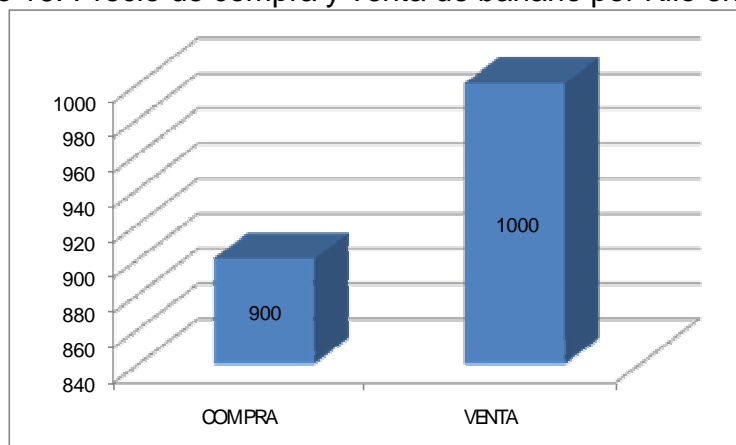
Hallazgo: Las tiendas de Suba, compran panela en su mayoría en presentación de libra x 40 unidades y su precio promedio de adquisición oscila entre \$280 y \$304 Pesos. El precio de venta fluctúa \$350 y \$ 400.

Conclusión: La tendencia es a la compra de panela por caja, no necesariamente se exige al productor el empaque individual, a pesar de que la norma lo exige.

El margen que caracteriza este producto es de aproximadamente el 25% para el comerciante.

15. ¿Cuáles son los precios a los cuales usted compra ó adquiere el banano criollo? y en ¿que presentación?

Gráfico 16. Precio de compra y venta de banano por Kilo en pesos



Fuente: Investigación

Hallazgo: Las tiendas de Suba, compran Banano criollo en su mayoría en presentación de huacal x 20 Kilos y su precio promedio de adquisición oscila entre \$18.000 y \$ 20.000 Pesos. El precio de venta fluctúa entre \$1000 y \$ 1200 Kilo.

Conclusión: La tendencia es a que el comerciante compre el banano criollo en presentación por huacal y muy pocos por racimo, el margen que caracteriza este producto es de aproximadamente el 10% y 15 % para el comerciante.

### 7.3.2 Análisis de Fuentes primarias.

Es clara la importancia de la tienda en la cadena de distribución, como oferente de productos básicos de la canasta familiar, con lo cual llega aun sin número de familias, ubicadas especialmente en los estratos más bajos de la población.

Con estos elementos, además de los hallazgos y las conclusiones, la investigación desarrollo el siguiente análisis:

1. Frente al portafolio de productos existe una viabilidad en la aceptación por parte del tendero hacia comercialización de banano criollo y panela ya que pertenecen a los productos del primer nivel de importancia y su posibilidad de incluirla en las prioridades de compra es alta en el proceso de abastecimiento.
2. Considerando que las frutas ocupan el tercer lugar de preferencia en la compra de productos agrícolas para el tendero representa una opción importante la venta de banano criollo, teniendo en cuenta que no es un producto que este

directamente relacionado en la preparación de las comidas principales y se presenta mas como un complemento alimenticio, (Desayuno, medias nueves para los adultos y lonchera para los niños). Sobre todo en los estratos 1 al 4 por encima de las legumbres y hortalizas.

3. Existe una oportunidad de negocio con bastante proyección, ya que la participación de Corabastos es la más alta y esta muy distante del pequeño porcentaje que ocupan los distribuidores detallistas, en un escenario de competitividad la posibilidad de desarrollar el negocio es muy amplia ya que Corabastos no ofrece ningún valor agregado en la venta y el tendero se ve en la necesidad de estar incurriendo en gastos por desplazamiento, en perdida de tiempo, por situaciones propias de la distancia.
4. Para el proyecto se identifica una oportunidad de comercializar productos agrícolas ya que tienen un periodo de vida útil muy corto, para el caso de la panela lo máximo según la norma técnica es de 60 días, para el caso del banano criollo la vida útil puede oscilar entre tres a cinco días dependiendo de la variedad, por lo tanto es conveniente para la empresa ofrecer el producto en las cantidades y tiempos requeridos por el comerciante. Esto permite la posibilidad de ofrecer un buen servicio y vender productos de forma constante en las calidades y en cantidades que requiera el detallista y cumplir con una frecuencia de visita semanal para llevar un producto fresco, en beneficio del tendero y de los resultados económicos y de mercado que busca la empresa.
5. Uno de los elementos que genera valor agregado al comerciante es la asesoría de tipo comercial y asistencial de manera permanente, que permita orientar al comerciante sobre los promedios de compra adecuados, consecuentemente a la frecuencia de visitas y entrega de pedidos.
6. El mercado objetivo se caracteriza por pagar los productos en efectivo, lo cual permite que la empresa obtenga un flujo de caja considerable para realizar de manera oportuna el pago de sus obligaciones con terceros. Adicionalmente permite que en el corto y mediano plazo se puedan realizar reinversiones de la utilidad.
7. Al suministrar directamente los productos al tendero existe una gran oportunidad de satisfacer las necesidades de mejor precio, calidad de los productos y una economía en tiempo, ya que no habría preocupación por los desplazamientos y los sobre costos del transporte que son los ítems que incrementan el valor del producto en el punto de venta.
8. La empresa esta ligada a la solución de las dificultades que tienen los comerciantes en la compra de los productos por sobre costos, teniendo en cuenta que se les proveerán productos de alta calidad y con un precio competitivo frente a las demás alternativas de comercialización en el mercado.

9. La filosofía de la organización es beneficiar a los tenderos y a la vez que este traslade estos beneficios al consumidor final. Para la empresa es claro las exigencias que hace el cliente al comerciante, por lo cual trasmite el valor agregado ó los beneficios en aspectos como son: empaque, promoción, precio, cumplimiento en las entregas y garantía que este requiera con el ánimo de integrar la cadena de suministro.

#### **7.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA CON FUENTES SECUNDARIAS.**

Se consultaron los registros que tiene el Ministerio de agricultura a través de dos entidades adscritas (Corporación Colombia internacional CCI y del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA- Agrocadenas) que tienen la información más completa con respecto a variables macroeconómicas y comportamiento del respectivo sector tanto a nivel nacional como internacional.

De otro lado la Alcaldía Mayor de Bogotá, a través de la Secretaria de Desarrollo Económico, tiene la información local, la cual es similar con respecto a la fuente primaria sobre lugar y frecuencia de compra, forma de pago y otras, los datos que se relaciona se toman sobre tres componentes de la caracterización de la demanda y oferta, hogares, mercado solidario y cliente objetivo o usuarios en la localidad de Suba.

##### **7.4.1 Cadena de panela.**

Demanda: los usuarios encuestados demandan mensualmente 107.062.675 Kilogramos, De dicho volumen, el 89.25% es adquirido en cajas que contiene de 10 a 40 unidades cuyo peso unitario oscila entre 1 y 2.5 Kilos.

Lugar y frecuencia de compra: el principal canal utilizado para abastecerse de este producto es a través de los distribuidores (ver Gráfico), en cuanto a la frecuencia de compra de la panela, los mayores volúmenes de compra son adquiridos semanalmente (43.46%) en seguida se ubican el numero de comerciantes que se abastecen mensual y quincenalmente con volúmenes de compra por frecuencia equivalentes al 30.39 % y 24.45% respectivamente.<sup>16</sup>

Forma de pago y tiempo de entrega: para la entrega de la panela, el 76.43 % de los establecimientos encuestados reciben el producto el mismo día en que realizan la compra, el 6.5 % espera un día para recibir la panela solicitada al proveedor, el 10.57% la reciben dos días después de haberla comprado, mientras que el 6.5% de comerciantes restantes afirman que deben realizar los pedidos al proveedor entre 3 y 8 días de anticipación.

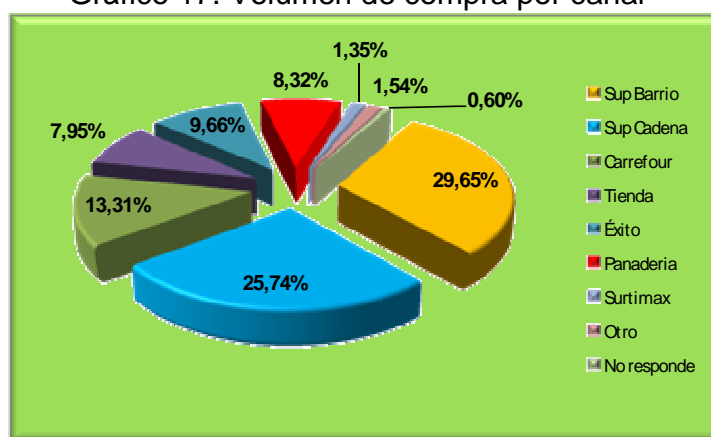
---

<sup>16</sup> SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS DE BOGOTÁ, Caracterización del mercado de alimentos de Bogotá. Diciembre 28 de 2006. Pág. 73-74



La forma de pago predominante para las compras de esta cadena es de contado con un porcentaje de participación del 95.91% frente aun 4.09 % que reciben plazo de 8 a 30 días.<sup>17</sup>

Gráfico 17. Volumen de compra por canal



Fuente: Alcaldía Mayor De Bogotá - SAAB

#### 7.4.1.1 Análisis de la demanda.

El principal propósito que se busca con el análisis de la demanda es determinar y medir cuales son los factores que afectan los requerimientos del mercado con respecto al consumo de plátano y panela, así como determinar la posibilidad de participación de la empresa en la satisfacción de dicha demanda.

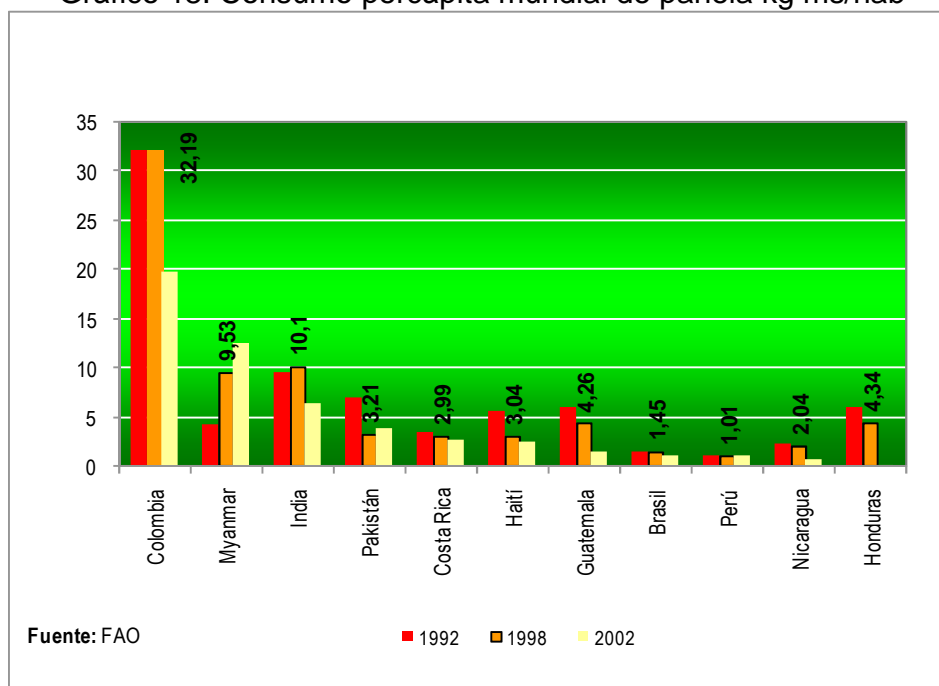
#### 7.4.1.2 Consumo per cápita mundial de Panela

Se estima que Colombia es el primer consumidor per cápita con 32.19 kilos para el año 2002, y para el año 2005 con un 38.6 kilos (ver grafica 17). La panela es un edulcorante de bajo costo, con aportes importantes de minerales y trazas de vitaminas. Algunos estudios indican que el consumo de panela alcanza el 2.18% (en algunas zonas hasta el 9%) del gasto en alimentos en los sectores de bajos ingresos. Le sigue en orden de importancia India con el 10.1 Kilos, Myanmar con 9,53 Kilos, Honduras con 4.34 kilos y Guatemala con 4.26 Kilos respectivamente.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Ibíd. pág. 73-74

<sup>18</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, El Sector panelero Colombiano. Bogotá D.C. Junio de 2006, pág. 5

Gráfico 18. Consumo per cápita mundial de panela kg ms/hab



FUENTE: FAO

#### 7.4.1.3 Consumo per cápita de Panela en Colombia

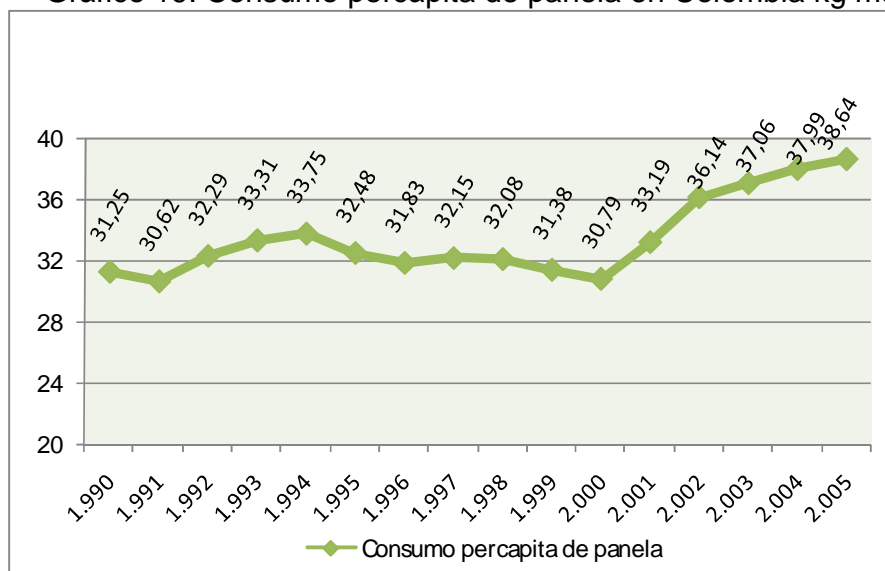
Como se observa en el Gráfico 18, el consumo per cápita de la panela ha venido aumentando es relativamente constante. A la fecha el consumo de panela en los Colombianos es de 38.6 kilogramos por persona anualmente y el comportamiento de la tendencia es que siga creciendo moderadamente su crecimiento comienza de manera significativa a partir del año 2000.

La compra de panela entre los colombianos ha aumentado frente a otros endulzantes al pasar de un 53.37 por ciento en el 2000 a 58,71, en el 2005.

Uno de los grandes retos es el aumento del consumo y la diversificación hoy en día en el mercado no sólo se encuentra la tradicional presentación de la panela redonda y cuadrada, sino también en sobres y cubitos para consumo personal, entre otros.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> ASOCAÑA

Gráfico 19. Consumo per cápita de panela en Colombia kg ms/hab



Fuente: ASOCAÑA

#### 7.4.1.4 Comportamiento histórico del mercado de Panela proyección.

El consumo aparente de panela en Colombia ha venido creciendo a una tasa de 51,87% anual entre 1991 y 2003, pasando de 1.091.363 Toneladas en 1991 a 1.657.431 Toneladas en 2003. El comportamiento del consumo aparente se explica por la dinámica de la producción, toda vez que las importaciones y las exportaciones han sido marginales sin alcanzar a superar el 0,5% del consumo aparente; esto significa que la producción se destina casi en su totalidad al consumo doméstico.

En la última década la producción creció anualmente a una tasa del 1,6%, lo cual fue menor al crecimiento vegetativo de la población (1,8%), lo que conllevó una reducción del consumo per cápita, principalmente en 1999 y 2000. Mientras en 1993 este era de 33,3 Kg. /Hab., en el 2000 bajó a 30,79 Kg. /Hab.; con el comienzo del nuevo siglo esta tendencia se revierte, llevando a un crecimiento del consumo aparente de 7,2% en promedio cada año desde 2001 hasta 2003, con un consecuente incremento del consumo per cápita de 5,1%, obteniendo un consumo per cápita de 37,1 Kg. /Hab. en 2003.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Ibíd. Pág. 16 pág. 6

Tabla 3. Comportamiento histórico del mercado de la panela y proyección

Año	Producción <sup>1</sup> (Tm.)	Importaciones <sup>2</sup> (Tm.)	Exportaciones <sup>2</sup> (Tm.)	Consumo Aparente <sup>3</sup> (Tm.)	Consumo Percápita (Kg./Hab.)
1.990	1.092.629				31,3
1.991	1.092.551	9	1.198	1.091.363	30,6
1.992	1.175.648		1.780	1.173.868	32,3
1.993	1.236.794	3	1.224	1.235.573	33,3
1.994	1.239.403		2.074	1.237.328	33,8
1.995	1.254.779	19	2.814	1.251.983	32,5
1.996	1.251.751	5	975	1.250.781	31,8
1.997	1.289.515	2	1.333	1.288.184	32,2
1.998	1.309.679	1.039	947	1.309.771	32,1
1.999	1.301.946	4.315	1.373	1.304.888	31,4
2.000	1.301.503	3.801	4.724	1.300.579	30,8
2.001	1.436.838		5.434	1.431.405	33,2
2.002	1.587.893	20	3.581	1.584.332	36,1
2.003	1.657.431		5.346	1.652.085	37,1
2004*	1.682.292		5.881	1.668.606	37,1
2005*	1.699.115		6.469	1.685.292	37,4
2006*	1.716.107		7.116	1.702.145	37,8
2007*	1.733.268		7.827	1.719.166	38,2
2008*	1.750.600		8.610	1.736.358	38,6

Fuente: investigación \* Proyección nacional

El consumo de panela por habitante tiende a reducirse gradualmente debido al cambio de preferencias y de los hábitos alimenticios de los consumidores: en 1949 se consumían 2 Kg. de panela por 1 Kg. de azúcar, en 2001 se consumieron 2 Kg. de azúcar por 1,5 Kg. de panela. Adicionalmente, el consumo de panela está siendo desplazado por otros productos sustitutos directos como el azúcar y los edulcorantes sintéticos, e indirectos como las bebidas gaseosas y los refrescos artificiales de bajo valor nutritivo. La panela está perdiendo gradualmente su participación en la canasta de alimentos de los colombianos, especialmente en la de hogares urbanos de ingresos medios y altos.

Un factor que explica la contracción del mercado para la panela está referido a la estructura de la demanda de este tipo de bienes. La panela es un bien “inferior”, esto es, que el consumo se disminuye a medida que se incrementan los niveles de ingreso reales del consumidor. La elasticidad ingreso de la demanda ha sido calculada en – 0,5% por un estudio de CORPOICA y FEDEPANELA, es decir, que ante un aumento del 1% en el ingreso de los consumidores, su demanda disminuye en 0,5%.

Además, las deficiencias en la calidad de la panela y la falta de control efectivo sobre el peso y sobre las características fisicoquímicas y microbiológicas de la misma, limitan la expansión del mercado interno y la incursión en mercados internacionales. Igualmente, las deficiencias en los sistemas de empaque,

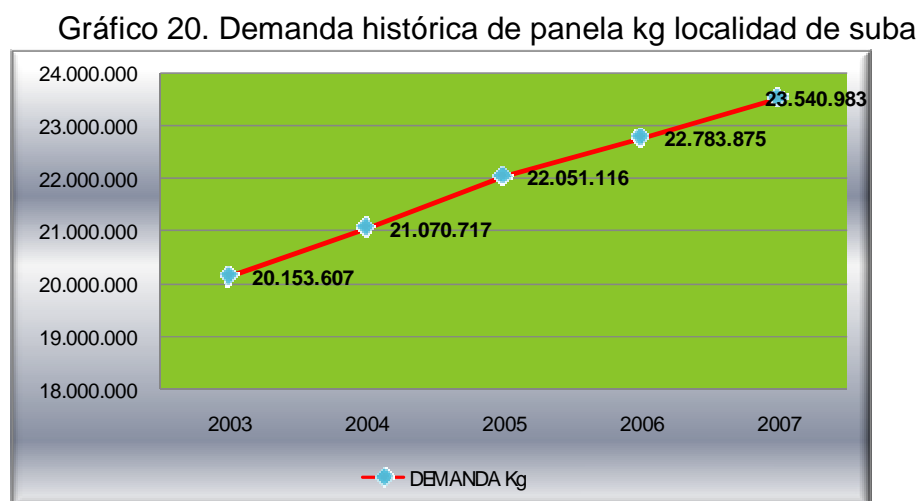
transporte y almacenamiento ocasionan pérdidas considerables por el evidente deterioro de un producto perecedero como la panela.<sup>21</sup>

#### 7.4.1.5 Comportamiento histórico de la demanda de Panela en Suba y proyección

Tabla 4. Comportamiento histórico del mercado de la panela

AÑO	POBLACIÓN	CONSUMO PERCAPITA	DEMANDA Tm	INFLACIÓN	PIB
2003	543.810	37,06	20.153.607	6,49	3,86
2004	556.318	37,88	21.070.717	5,5	4,78
2005	569.113	38,75	22.051.116	4,85	4,74
2006	582.203	39,13	22.783.875	4,48	6,79
2007	595.593	39,53	23.540.983	5,69	7,52

Fuente: Investigación



Fuente: Investigación

Como se puede evidenciar existe una tendencia ascendente en la demanda de panela en los últimos cinco años, los cuales son la base para realizar las proyecciones de la demanda en los próximos cinco años.

<sup>21</sup> Ibíd. Pág. 16

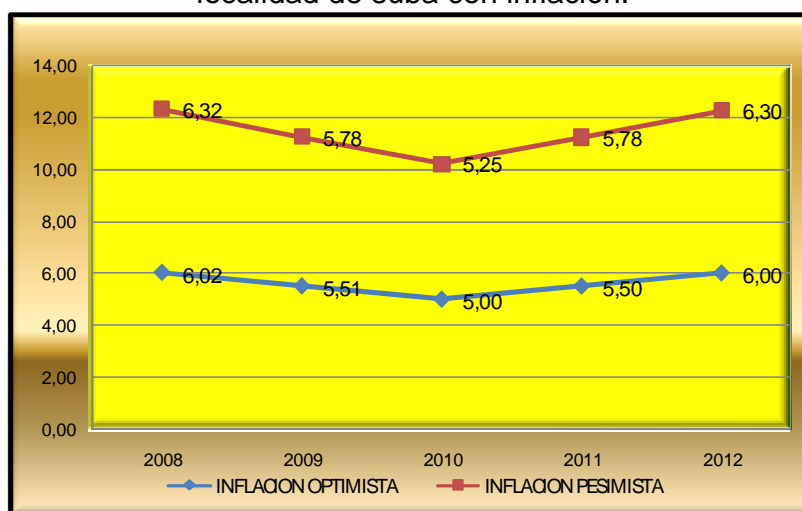
#### 7.4.1.6 Proyecciones optimista y pesimista de la demanda de panela en suba

Tabla 5. Demanda proyectada optimista y pesimista de panela en Suba

AÑO	INFLACIÓN OPTIMISTA	OFERTA OPTIMISTA Kg	INFLACIÓN PESIMISTA	OFERTA PESIMISTA Kg
2008	6,02	24.323.250	6,32	21.186.885
2009	5,51	25.131.512	5,78	20.127.541
2010	5,00	25.966.632	5,25	19.121.164
2011	5,50	26.226.298	5,78	18.165.105
2012	6,00	26.488.561	6,30	17.256.850

Fuente: Investigación.

Gráfico 21. Demanda proyectada optimista y pesimista de panela en la localidad de suba con inflación.



Fuente: Investigación

Para realizar la proyección se tomó el IPC histórico de los últimos cinco años fuente DANE y se aplicaron valores para los escenarios, en el caso del optimista se aplicó el valor promedio de variación entre los rangos del 5% y el 10%. El cual se aplicó al crecimiento de la demanda, teniendo en cuenta que cuando la inflación es baja se incrementa el consumo del producto.

Para la demanda pesimista se tomaron los valores de variación promedio con una disminución promedio en consumo que oscila en el rango de menos el 5%.<sup>22</sup>

<sup>22</sup>Citado por la Investigación

#### 7.4.2 Cadena fruver (Banano criollo).

Demanda: Los mayores volúmenes de compra los registran la yuca y el plátano que presentan demandas equivalentes al 17.85% y 17.69% del total de lo demandado por los comerciantes. En tanto que la acelga y la espinaca son los productos con menor demanda con porcentajes correspondientes al 1.4 % y 1.03 % del total de la compra, el banano criollo objeto de estudio de este proyecto representa el 7.4 % del total de la cadena fruver<sup>23</sup>

Tabla 6. Demanda frutas y verduras de los comerciantes encuestados en la localidad de Suba.

Producto	Tiendas	Restaurantes	Vivanderos	Total(Kg/ mes)	%
Acelga	29.653,38	2.261,90	4.580,00	36.495,28	1,40%
Arveja Vaina	110.590,80	6.195,07	17.037,50	133.823,37	5,14%
Banano	160.555,34	6.397,70	26.696,60	193.649,64	7,44%
Cebolla Cabezona	133.568,34	17.862,27	50.132,83	201.563,44	7,74%
Cebolla Larga	102.154,00		18.846,00	121.000,00	4,65%
Espinaca	21.595,01	3.262,30	2.011,00	26.868,31	1,03%
Guayaba	55.225,00	4.187,50	5.316,00	64.728,50	2,49%
Habichuela	33.927,50	9.580,80	12.656,10	56.164,40	2,16%
Limón	55.365,72	7.131,00	6.247,50	68.744,22	2,64%
Mandarina	56.948,40	1.203,08	2.949,00	61.100,48	2,35%
Naranja	166.667,92	7.112,00	9.350,00	183.129,92	7,04%
Papaya	161.799,70	6.970,00	29.232,00	198.001,70	7,61%
Plátano	322.324,83		138.194,95	460.519,78	17,69%
Tomate	136.403,50	19.336,75	36.085,90	191.826,15	7,37%
Yuca	113.976,50	16.773,90	333.934,78	464.685,18	17,85%
Zanahoria	97.617,50	11.643,99	31.318,00	140.579,49	5,40%
<b>Total Kg/ Usuario</b>	<b>1.758.373,44</b>	<b>119.918,26</b>	<b>724.588,16</b>	<b>2.602.879,86</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Plan maestro de abastecimiento de alimentos para Bogotá

Respecto de las presentaciones, la forma de compra utilizada por la mayoría de los encuestados en la localidad es a granel (30.59%), enseguida se ubican las presentaciones de Bulto, Atado y Caja que presentan porcentajes de utilización del 27.09 % 18.75% y 17.37%.

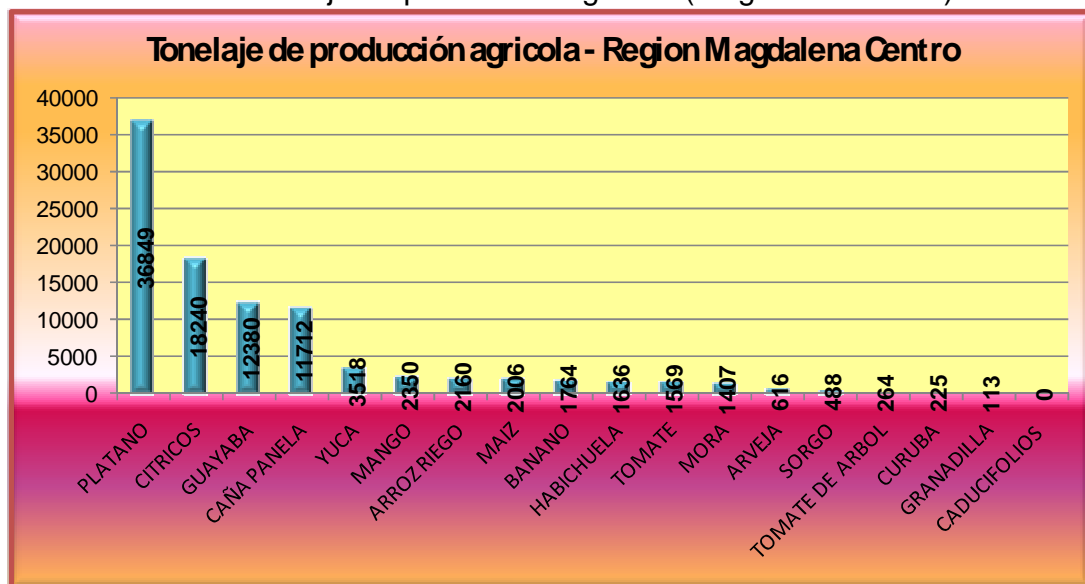
Referente a la pérdida de producto, de acuerdo con la información suministrada por los encuestados se puede afirmar que tan solo se daña el 1.09 % de la demanda total de estos productos, de este porcentaje el 0.74 % ocurre por causa de deficiencias en la manipulación de los mismos dentro del establecimiento y el 0.35% por mal manejo en el transporte ya que corresponde a la cantidad de producto que les llega en mal estado al establecimiento.

De acuerdo con los productos que más se producen en la provincia de Magdalena centro en Cundinamarca y comparando con la estacionalidad de los cultivos se

<sup>23</sup> Ibíd. , p 90

evidencia que la producción en toneladas de banano es de mayor regularidad en con 1.764 toneladas año, le siguen la caña panelera con 11.712 toneladas<sup>24</sup>.

Gráfico 22. Tonelaje de producción agrícola (Magdalena centro).



Fuente: Gobernación de Cundinamarca.

#### 7.4.2.1 Consumo per cápita mundial de Banano.

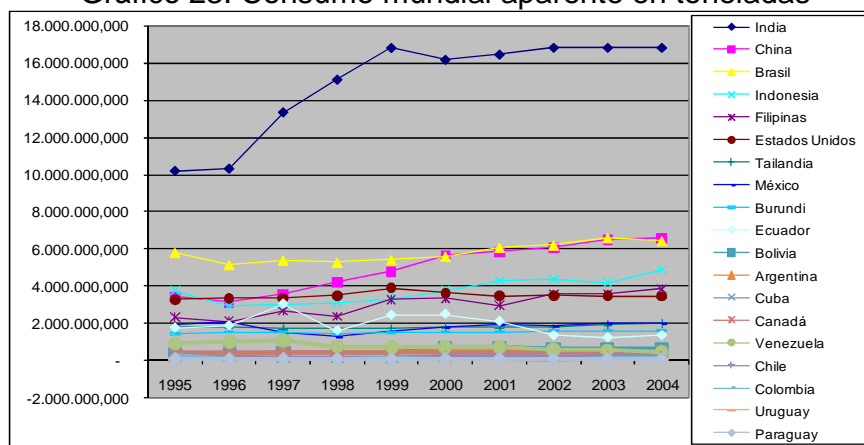
De los principales países consumidores de banano fresco a nivel mundial en términos de cantidad en toneladas según datos de la FAO, están los países de la India, China, Brasil, Indonesia, Filipinas, Estados Unidos, Tailandia, México, Burundi y Ecuador, que corresponden a los primeros diez mas importantes consumidores de este producto.

En el promedio de consumo per cápita de banano expresado en kilogramos Martinica, es el principal consumidor a nivel mundial con un consumo promedio de 721.84 Kg/ persona entre el año 1995-2004, seguido de Santa Lucia con 274.93 Kg/ persona e islas Wallis y Futuna, con 285 Kg/persona. (Ver Grafica No 24).

<sup>24</sup> Gobernación de Cundinamarca, Plan de desarrollo 2002-2004



Gráfico 23. Consumo mundial aparente en toneladas



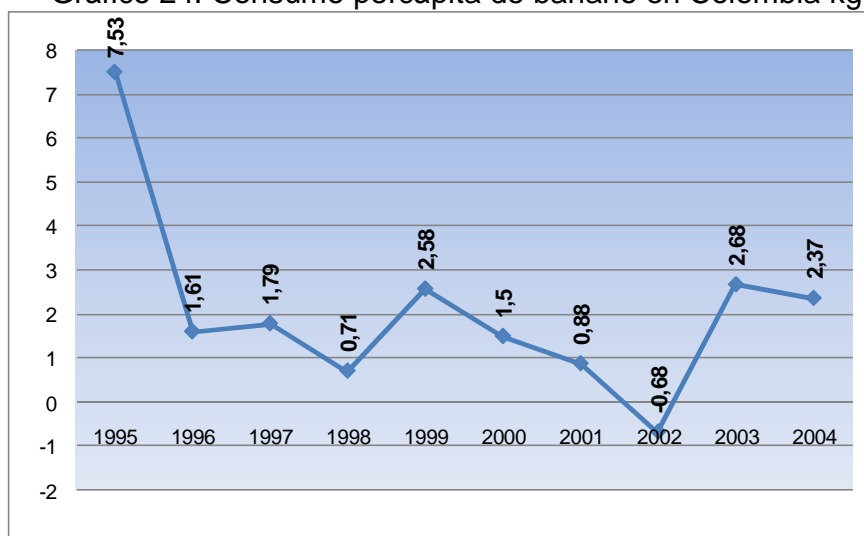
Fuente: FAO

#### 7.4.2.2 Consumo per cápita de Banano en Colombia.

Colombia registra un consumo por persona de 2.09 kgm, aunque manifiesta un decrecimiento promedio de -0.68 % para el periodo 2002.

En el país se producen y comercializan dos tipos de banano: banano de exportación y banano criollo o de consumo interno.<sup>25</sup>

Gráfico 24. Consumo per cápita de banano en Colombia kg /hab



Fuente: FAO

<sup>25</sup> Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

#### 7.4.2.3 Comportamiento histórico del mercado de Banano y Proyección.

El consumo aparente de banano en Colombia ha tenido altibajos, manteniendo una variación de (– 6%) para el año 1996 y pasando a un 2% para el año 2003 según datos de la FAO, pasando de .091.363 Toneladas en 1991 a 1.657.431 Toneladas en 2003. El comportamiento del consumo 2.936.000 Toneladas a 2.927.200 Toneladas respectivamente. (Ver gráfico No 24) Se explica por la dinámica del consumo interno que se ha mantenido estable durante los últimos años, esto indica que gran parte de la producción se dedica para las exportaciones.<sup>26</sup>

Tabla 7. Comportamiento histórico del consumo de banano y proyección.

Año	Producción <sup>1</sup> (Tm.)	Consumo Aparente (Tm.)	Consumo Percápita (Kg./Hab.)	Var Producción	Var consumo Percapita	Var. Consumo	Var Producción
1.996	84,598	63.378	1,6	ND	ND	ND	ND
1.997	83,340	71.698	1,8	-1,49%	11%	13%	13,13%
1.998	82,721	28.744	0,7	-0,74%	-60%	-60%	-59,91%
1.999	76,284	106.684	2,6	-7,78%	263%	271%	271,15%
2.000	69,645	63.299	1,5	-8,70%	-42%	-41%	-40,67%
2.001	94,327	37.531	0,9	35,44%	-41%	-41%	-40,71%
2.002	136,639	-29.697	-0,7	44,86%	-177%	-179%	-179,13%
2.003	181,701	118.381	2,7	32,98%	-494%	-499%	-498,63%
2004*	245,296	104.847	2,8	35,00%	3%	-11%	-11,43%
2005*	318,885	110.089	2,9	30,00%	3%	5%	5,00%
2006*	382,662	115.594	2,5	20,00%	-14%	5%	5,00%
2007*	459,195	121.374	2,5	20,00%	3%	5%	5,00%
2008*	551,033	127.442	2,6	20,00%	3%	5%	5,00%

Fuente: Investigación. \* Proyección nacional

El consumo de Banano por habitante tiende a mantenerse cronológicamente, no ha habido incrementos debido al cambio de preferencias y de los hábitos alimenticios de los consumidores.

<sup>26</sup> FAO

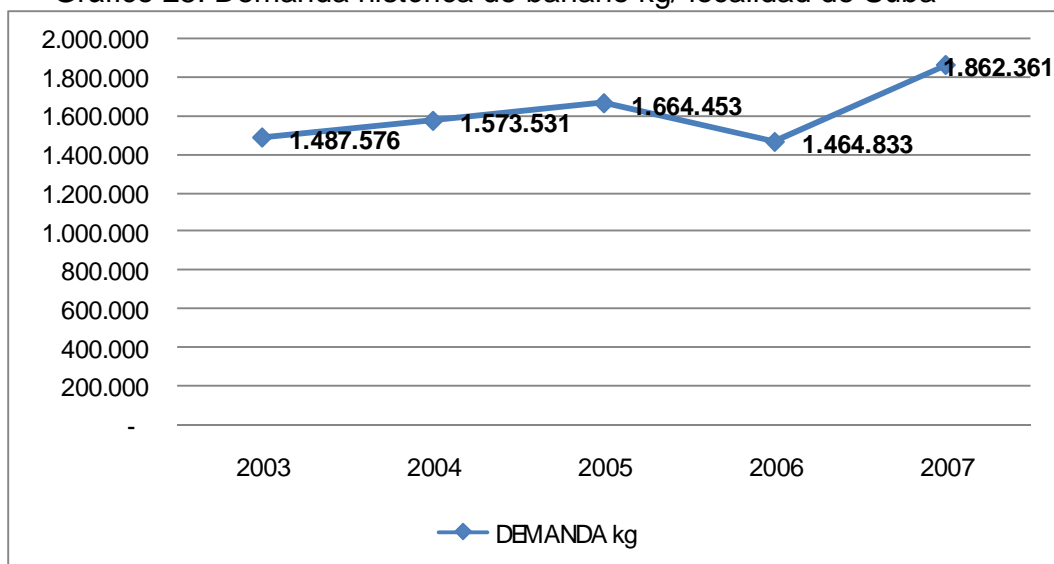
#### 7.4.2.4 Comportamiento histórico de la demanda en Suba

Tabla 8. Comportamiento histórico del mercado de banano.

AÑO	POBLACION	CONSUMO PERCAPITA	DEMANDA kg	INFLACION	PIB
2003	555065,72	2,68	1.487.576	4,57	3,86
2004	567832,24	2,77	1.573.531	3,99	4,78
2005	580892,38	2,87	1.664.453	3,54	4,74
2006	594252,90	2,47	1.464.833	2,99	6,79
2007	607920,72	3,06	1.862.361	4,04	7,52

Fuente: Investigación

Gráfico 25. Demanda histórica de banano kg/ localidad de Suba



Fuente: Investigación

Como se puede evidenciar la demanda de banano en los últimos cinco años tiende a ser estable con excepción del año 2006, estos se tomaron como base para realizar las proyecciones de la demanda en los próximos cinco años.

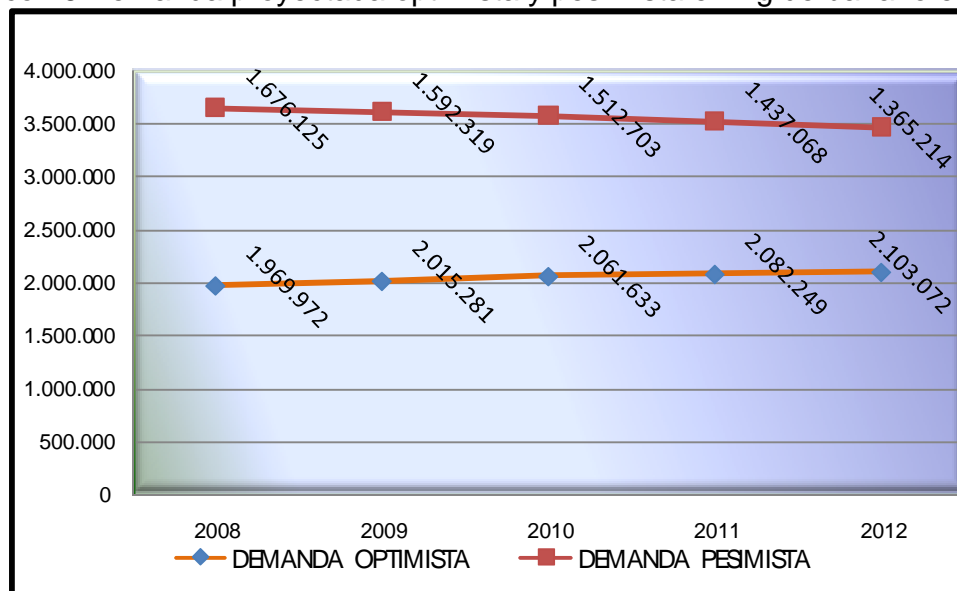
#### 7.4.2.5 Proyecciones optimista y pesimista de la demanda de banano criollo en Suba

Tabla 9. Demanda proyectada optimista y pesimista de banano en Suba

AÑO	INFLACION OPTIMISTA	DEMANDA OPTIMISTA	INFLACION PESIMISTA	DEMANDA PESIMISTA
2008	6,02	1.969.972	6,32	1.676.125
2009	5,51	2.015.281	5,78	1.592.319
2010	5,00	2.061.633	5,25	1.512.703
2011	5,50	2.082.249	5,78	1.437.068
2012	6,00	2.103.072	6,30	1.365.214

Fuente: Investigación

Gráfico 26 Demanda proyectada optimista y pesimista en Kg de banano en suba



Fuente: Investigación

Para realizar la proyección se tomó el IPC histórico de los últimos cinco años fuente DANE y se aplicaron valores para los escenarios, en el caso del optimista se aplicó el valor promedio de variación entre los rangos entre el 5% y el 10%. El cual se aplicó al crecimiento de la demanda, teniendo en cuenta que cuando la inflación es baja se incrementa el consumo del producto.

Para la demanda pesimista se tomaron los valores de variación promedio con una disminución media en consumo que oscila en el rango de menos el 5%.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA, La cadena de Banano en Colombia, 2005, 51 Pág.

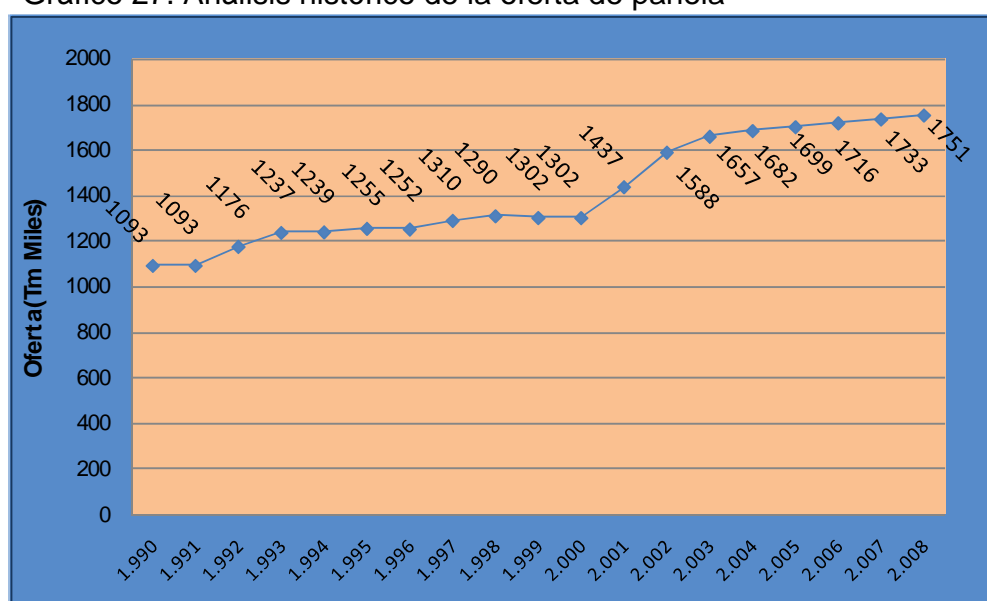
## 7.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA DE PANELA

### 7.5.1 Importaciones de panela.

De acuerdo a la tabla No 3 comportamiento histórico del mercado de la panela y proyección, se puede evidenciar que la importación de panela es nula debido a que la producción nacional puede abastecer el mercado local.<sup>28</sup>

### 7.5.2 Análisis histórico de la oferta total de panela en Colombia.

Gráfico 27. Análisis histórico de la oferta de panela



Fuente: Ministerio de Agricultura.

Cerca 1.733.035 toneladas de panela producidas en 23 departamentos fue lo que generó el sector para el año 2007, para el año 2008 se proyecta una producción de 1.751.0000 toneladas es decir un crecimiento del 1.03%.

En el año 2007 el país contó con 308.238 hectáreas sembradas en caña destinada a la producción de panela, distribuida en 23 departamentos, representando el 6.5% del área total sembrada en el país. Es un cultivo de importancia en la distribución del ingreso.<sup>29</sup>

Según cifras de la FAO, 25 países en el mundo producen panela y Colombia es el segundo después de la India. Para el periodo 1998-2002, India participó con el

<sup>28</sup> Ibid. Min agricultura

<sup>29</sup> FAO

86% de la producción mundial, mientras que Colombia con el 13,9%, concentrándose la producción mundial de panela en estos dos países.<sup>30</sup>

### 7.5.3 Proyección optimista y pesimista de la oferta de Panela en Suba.

Tabla 10. Proyección optimista y pesimista de la oferta de panela en Suba

AÑO	INFLACIÓN OPTIMISTA	OFERTA OPTIMISTA Kg	INFLACIÓN PESIMISTA	OFERTA PESIMISTA Kg
2008	6,02	24.323.250	6,32	21.186.885
2009	5,51	25.131.512	5,78	20.127.541
2010	5,00	25.966.632	5,25	19.121.164
2011	5,50	26.226.298	5,78	18.165.105
2012	6,00	26.488.561	6,30	17.256.850

Fuente: Investigación.

De acuerdo con la tabla No.3 COMPORTAMIENTO HISTORICO DEL MERCADO DE LA PANELA Y PROYECCION, se establece que la oferta nacional es:

Oferta Total = Producción nacional + Importaciones

De esta manera se estableció que la oferta total del producto corresponde al mismo valor de la demanda de panela, en términos de estudio de mercado quiere decir que la demanda es satisfecha ya que lo ofrecido en el mercado es exactamente lo que este requiere.

Lo cual demuestra que es una gran oportunidad para el proyecto ya que se debe buscar una demanda insatisfecha, que puede crecer mediante el uso adecuado de herramientas de mercadotecnia como las ofertas y la publicidad.<sup>31</sup>

### 7.5.4 Análisis de Precios Panela.

El mercado de la panela se despliega a través de múltiples intermediaciones que configuran un sistema comercial disperso y de poca eficiencia. En este sistema, entre más distancia se toma del espacio local hacia los mercados regionales y al mercado nacional, la captura de “rentas” se hace muy importante concentrándose en los grandes mayoristas que abastecen los mercados urbanos. Esto sucede a pesar de que en ese recorrido es muy escasa la agregación de valor al producto.

La diferencia entre los precios pagados al productor y al consumidor de panela, en el lapso enero 1991 a julio de 2004, ha sido en promedio de un 102% con una tendencia ascendente en todo el período. En julio de 2003 esta diferencia fue del

<sup>30</sup> Ibíd. Pág. 9

<sup>31</sup> BACA URBINA GABRIEL, Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, Quinta Edición, año 2006, Pág. 18

118% y a julio de Los precios de la panela en el mercado nacional presentan un marcado patrón estacional, desde enero de cada año los precios al productor y al consumidor, ascienden aceleradamente hasta mayo y a partir de ese mes comienzan a descender, con una leve recuperación en noviembre y enero, meses desde los cuales comienza nuevamente el comportamiento estacional.

Igualmente, existe un comportamiento cíclico en los precios de panela que obedece al período vegetativo de la caña panelera pero también al efecto sustitución entre panela y azúcar, que se detalla en el acápite siguiente.

Tabla 11. Precio de la panela en el mercado

LUGAR DE VENTA	MARCA	LUGAR DE ORIGEN	PRECIO EN PESOS	CONTENIDO Gramos
Almacenes Olimpica	Panela La Noria	Cundinamarca	\$ 1.190	500
Tienda De Barrio	Sin Marca	Cundinamarca	\$ 1.000	480
Carulla	Juan M	Cundinamarca	\$ 1.640	500
Almacenes Éxito	Panela Cuadrada marca la Tobiana	Cundinamarca	\$ 1.540	500
Almacenes Cafam	Las Delicias	Cundinamarca	\$ 1.300	450

Fuente: Investigación

Hay una variable que incide de manera considerable en el precio y tiene que ver con la demanda que existe de caña panelera para el procesamiento de etanol.

El precio de la panela en el mercado real en Bogotá oscila entre 1000 y 1640 pesos para el producto de 500 gramos, el precio puede variar de acuerdo con el lugar de compra debido al valor agregado condiciones de empaque, etiquetado y calidad del producto.

Por otro lado se puede evidenciar que el precio más alto corresponde a los canales de grandes de grandes superficies.

#### 7.5.5 Proyección optimista y pesimista del precio de la Panela.

Para poder elaborar la proyección del precio, se tomó como base, el valor promedio de venta de este producto, en los diferentes canales de comercialización que corresponden a \$ 1342.

Tabla 12. Proyección de precios de panela

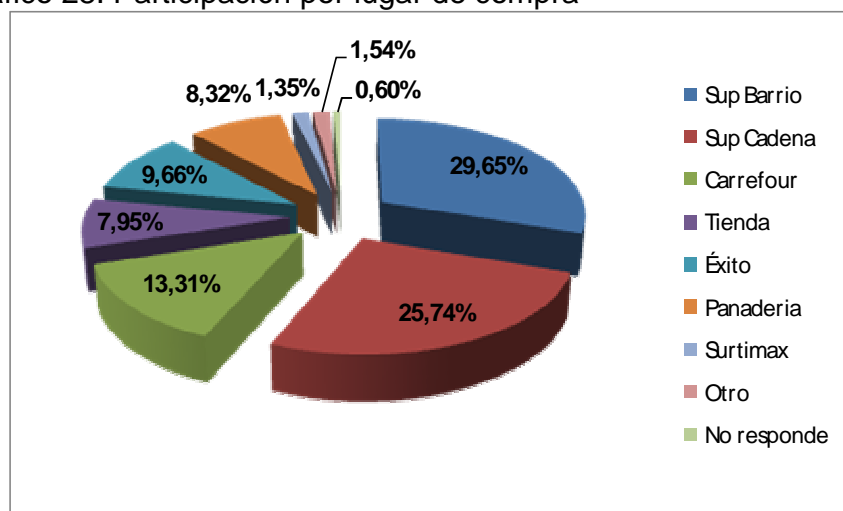
AÑO	INFLACION OPTIMISTA	PRECIO OPTIMISTA	INFLACION PESIMISTA	PRECIO PESIMISTA
2008	6,02	\$ 1.371	6,32	\$ 1.371
2009	5,51	\$ 1.440	5,78	\$ 1.371
2010	5,00	\$ 1.512	5,25	\$ 1.371
2011	5,50	\$ 1.587	5,78	\$ 1.371
2012	6,00	\$ 1.666	6,30	\$ 1.371

Fuente: Investigación

#### 7.5.6 Comercialización del producto.

De acuerdo con la información recopilada en la cadena de abarrotes, los sitios preferidos por los clientes encuestados en la localidad para abastecerse de este tipo de productos son los supermercados de barrio, los supermercados de cadena y el hipermercado Carrefour que supera por un margen muy alto a los sitios que siguen en orden de utilización (ver Gráfico No 22).

Gráfico 28. Participación por lugar de compra



Fuente: Plan maestro de abastecimiento de alimentos para Bogotá

Se puede evidenciar que entre el súper mercado de barrio, las tiendas y las panaderías se vende el 45.92 % del total de la panela en la localidad de Suba.

Estas cifras demuestran que los establecimientos de comercio del canal detallista en su conjunto tienen una participación importante, lo cual confirma la oportunidad de negocio para este proyecto como quiera que los esfuerzos se dirigen a este canal.



## 7.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA BANANO.

### 7.6.1 Importaciones de Banano.

Las importaciones Colombianas de banano Cavendish Valery son marginales, aunque se han presentado coyunturalmente desde Ecuador en montos poco significativos. De otros tipos de banano, presumiblemente el banano común.

Tabla 13. Importaciones Colombianas de banano

Importaciones									Miles US\$	
Producto del observatorio	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
BANANAS O PLATANOS FRESCOS TIPO	9	0	49	269	136	151	78	54	64	13
CANDEVICH VALERY										
BANANAS O PLATANOS SECOS	154	134	146	160	171	94	77	64	66	26
LOS DEMAS BANANAS O PLATANOS FRESCOS	6942	2297	6604	11579	163	126	166	33	70	41
<b>Total</b>	<b>7105</b>	<b>2431</b>	<b>6799</b>	<b>12008</b>	<b>470</b>	<b>371</b>	<b>321</b>	<b>151</b>	<b>200</b>	<b>80</b>

Para el año 2004, Colombia registra un total de importaciones de banano de 111.301 cajas (2.019 toneladas), por un valor CIF US\$ de 151.000, con un crecimiento 1995-2005 (septiembre) de 1.3 % en valor y de 20.5% en volumen. Estas importaciones se dieron fundamentalmente desde Ecuador, y fueron realizadas desde el Departamento de Nariño, lo cual las ubica en un contexto de frontera.<sup>32</sup>

Gráfico 29. Importaciones de banano en Colombia



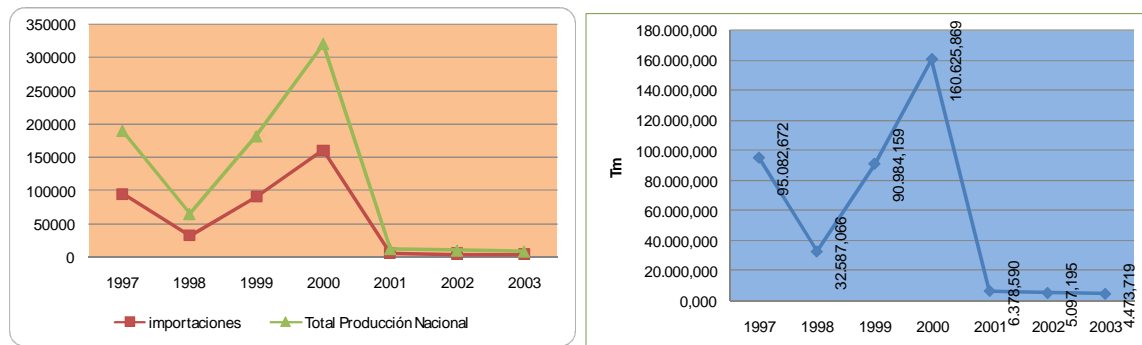
FUENTE: DANE

<sup>32</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA, La cadena de Banano en Colombia, 2005, 51 Pág.

Como se puede evidenciar en la gráfica las importaciones se han reducido en los últimos cinco años, es decir que la producción nacional es suficiente para abastecer el mercado Colombiano, resultado de procesos de industrialización, e inversión en el sector de la cadena de Banano.

#### 7.6.2 Análisis histórico de la oferta total de Banano en Colombia.

Gráfico 30. Análisis histórico de la oferta de banano



Fuente: Investigación

Cerca de 4.473.719 toneladas de Banano se produjeron a nivel nacional en 14 departamentos en el año 2003.

En la zona de Urabá, según registros de AUGURA, existen 344 fincas o unidades de producción sembradas con un tamaño de entre 20 hasta 170 hectáreas, con un promedio de 71 hectáreas por finca. En la zona del Magdalena el 77.7% del área cultivada corresponde a fincas con una extensión menor de 10 hectáreas, con pequeños productores (aprox. 1.100) de bajo nivel tecnológico y de menor nivel competitivo en relación a las fincas de mayor tamaño relacionadas principalmente con las comercializadoras.

En el año 2000 en la zona de Santa Marta el 94.8% (1.044) de las fincas pertenecían a productores independientes, y acumulaban 8.981 hectáreas, es decir el 69.5% de las hectáreas totales del cultivo. A si mismo el 77.7% de estas fincas tenían un tamaño de 10 o menos hectáreas, es decir pequeños productores, mientras un 22.2% corresponde a productores medianos con tamaños promedios de sus fincas de entre 10 y 40 hectáreas. Solo un 1,3%, es decir 20 fincas, son explotaciones de mas de 150 has.

Esto implica diferencias tecnológicas, organizacionales y de gestión, que influyen en la productividad en cada zona. En poder de las comercializadoras (Grupo Dole, Uniban-Expocaribe, Proban, Grupo Chiquita, Grupo Banamar) en el año 2000

estaban el 30,5% de las hectáreas totales de la región de Santa Marta, correspondiente al 5.18% del total de fincas (57).

En la zona de Urabá la agroindustria opera con una tipología de productor mediano y grande, tecnificados, con alto grado de integración vertical entre productores y comercializadoras, mientras que en la región de Santa Marta los productores son en un gran porcentaje pequeños con un grado medio de tecnificación.

Las fincas productoras de banano en Colombia son certificadas con las normas ISO 9000 sobre calidad, 14000 y 14001 sobre gestión ambiental; algunas de las entidades certificadoras son SGS, Eco-Ok, Bureau-Velitas, Quality, Codesarrollo y Sello Verde.<sup>33</sup>

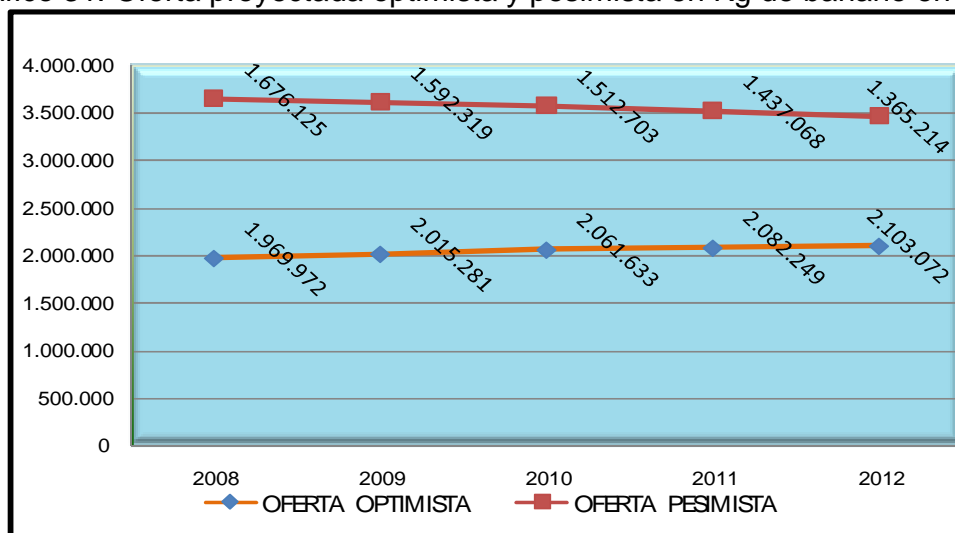
### 7.6.3 Proyección optimista y pesimista de la oferta de Banano en Suba.

Tabla 14. Proyección optimista y pesimista de la oferta en Kg de banano en suba

AÑO	INFLACION OPTIMISTA	OFERTA OPTIMISTA	INFLACION PESIMISTA	OFERTA PESIMISTA
2008	6,02	1.969.972	6,32	1.676.125
2009	5,51	2.015.281	5,78	1.592.319
2010	5,00	2.061.633	5,25	1.512.703
2011	5,50	2.082.249	5,78	1.437.068
2012	6,00	2.103.072	6,30	1.365.214

Fuente: Investigación

Gráfico 31. Oferta proyectada optimista y pesimista en Kg de banano en suba



Fuente: Investigación

<sup>33</sup> Ministerio de Agricultura, Agrocadenas

De acuerdo con la tabla No 11, se establece que la oferta nacional es:

Oferta Total = Producción nacional + Importaciones.

De esta manera se estableció que la oferta total del producto corresponde al mismo valor de la demanda para efecto del banano criollo o de consumo interno, en términos de estudio de mercado quiere decir que la demanda es satisfecha ya que lo ofrecido en el mercado es exactamente lo que este requiere en términos de esta variedad de producto. El 98% de la producción nacional se destina a la exportación, el 2% restante mas las importaciones corresponden al consumo aparente nacional.

Lo cual demuestra que es una gran oportunidad para el proyecto ya que se debe buscar una demanda satisfecha no saturada, que es la que se encuentra aparentemente satisfecho, pero que se puede hacer crecer mediante el uso adecuado de herramientas mercadotécnicas como las ofertas y la publicidad.<sup>34</sup>

#### 7.6.4 Análisis de Precios Banano.

En cuanto a los precios, el mercado del banano presenta una relativa estabilidad de acuerdo con diferentes factores como los son la continua producción durante todo el año y la mayoría de las veces con excedente que permite cubrir coyunturas (por ej. desastres naturales).<sup>35</sup>

Tabla 15. Precio de banano criollo en el mercado

LUGAR DE VENTA	MARCA	LUGAR DE ORIGEN	PRECIO EN PESOS	CONTENIDO
Central Mayorista	0	Cundinamarca	800	1Kg
Tienda de Barrio	0	Cundinamarca	1000	1Kg
Tiendas Olimpica	0	Cundinamarca	1500	1Kg
Almacenes Carrulla	0	Cundinamarca	1500	1Kg
AlmacenesCafam	0	Cundinamarca	1400	1Kg

Fuente: Investigación

Para establecer los precios del banano criollo en el mercado se realizó un muestreo aleatorio a los diferentes canales de comercialización del producto en los puntos directos de venta si mismo, se tuvo en cuenta el comportamiento histórico en la central de Corabastos en los últimos dos años.

<sup>34</sup> BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, Quinta Edición, año 2006, Pág. 18

<sup>35</sup> MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, Perfil del clúster del banano, Año 2002

#### 7.6.5 Proyección optimista y pesimista del precio del banano criollo.

Tabla 16. Proyección de precio de banano por Kg

AÑO	INFLACION OPTIMISTA	PRECIO OPTIMISTA	INFLACION PESIMISTA	PRECIO PESIMISTA
2008	6,02%	\$ 1.240	6,32%	\$ 1.240
2009	5,51%	\$ 1.302	5,78%	\$ 1.178
2010	5,00%	\$ 1.367	5,25%	\$ 1.119
2011	5,50%	\$ 1.435	5,78%	\$ 1.063
2012	6,00%	\$ 1.507	6,30%	\$ 1.010

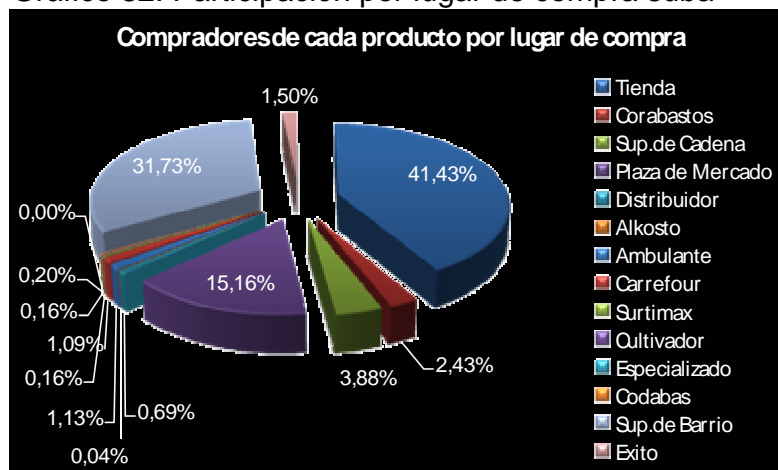
Fuente: Investigación

Para realizar esta proyección se tuvo en cuenta el promedio de los precios registrados en los diferentes canales de comercialización

#### 7.6.6 Comercialización del producto.

De acuerdo con la investigación de la alcaldía mayor de Bogotá, los sitios preferidos por los clientes encuestados en la localidad de suba para abastecerse de este tipo de productos son la tiendas de barrio con el 41.43 %, seguido en orden de importancia por los supermercado de barrio con el 31.73 % y las plazas de mercado con el 15.16%.

Gráfico 32. Participación por lugar de compra suba



Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá, SAAB.

Gran parte de estos productos son adquiridos por los clientes encuestados principalmente en las tiendas y supermercados de barrio que registran con porcentajes de participación equivalentes al 41,43% y 31,73% respectivamente del total de clientes encuestados en la localidad.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Ibíd. pág. 47

## 7.7 PLAN DE MARKETING

### 1. Análisis del ambiente interno

Los objetivos y metas de marketing son acordes con el horizonte institucional al cual la empresa busca adaptarse, según las condiciones y necesidades de sus clientes y el trabajo en función del servicio como valor fundamental de la operación del negocio.

Los resultados de la estrategia de marketing se implementaran de manera paulatina, teniendo en cuenta que la empresa es nueva y que se espera un retorno de la inversión a partir del 2do mes de operación, se orienta el trabajo a ampliar la participación en el mercado, incrementar el volumen de ventas, mejorar la productividad y la comunicación tanto a nivel interno como externo.

El desempeño puede ser difícil compararlo frente a otras empresas del mismo tipo ya que no existen muchas organizaciones formales que adelanten este servicio de venta de productos agrícolas a través del canal Tienda a Tienda.

La empresa contará con los recursos necesarios para la operación inicial, se conseguirá la experiencia necesaria para perfeccionar el negocio, pero como el objetivo del proceso es establecer una reducción en los niveles de intermediación podemos decir que la relación con los proveedores será beneficiosa para la empresa en términos de negociación.

Dentro de las expectativas de la empresa está la del crecimiento permanente, el desarrollo humano, de infraestructura y el financiero, teniendo presente ante todo la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

En cuanto al escenario cultural de la empresa se desea generar valor al desarrollo de los empleados, formándolos íntegramente y fortaleciendo su unidad familiar. La motivación y el acompañamiento permanente serán una premisa y una función de trabajo por las directivas de la organización.

Sin embargo para lograr llegar a cubrir este mercado, se considera que el plan de marketing, debe contener promociones, publicidad POP y ante todo un excelente servicio, que nos permita ganar reconocimiento y recordación en clientes potenciales, como pequeños tenderos, tiendas especializadas en frutas, restaurantes y grandes superficies en el largo plazo.

Financieramente los ingresos operacionales de la empresa deben permitir cubrir los costos y gastos de la operación, sin embargo si esto no sucede y se requiere de recursos, se contempla obtener la financiación a través de intermediarios financieros.

## 2. Análisis del ambiente de los clientes del canal tradicional

- Cuáles son las características demográficas, geográficas y psicográficas?

Tiendas y demás comercio de venta de alimentos al detal, ubicadas en la localidad de Suba, por lo general con un nivel de escolaridad de básica secundaria, cuyos negocios han sido estructurados a través de su propia experiencia.

- ¿Quién compraran realmente los productos de la empresa?

Los tenderos, establecimientos especializados en el mercado de las frutas y verduras, restaurantes, y supermercados.

- ¿Estos compradores difieren de los usuarios de los productos de la empresa?

Si, porque los compradores se encargan de vender a los usuarios finales el producto para su consumo.

- ¿Quiénes son los que más influyen en la decisión de compra?

Los usuarios finales, los cuales consumen un producto de fácil acceso, que les ofrezca un alto nivel nutritivo, fresco y aun precio accesible.

- ¿Quién tiene la responsabilidad financiera de comprar?

El responsable de la compra es directamente el propietario del negocio, en algunas ocasiones esta decisión se delega en el administrador.

- ¿Que hacen los clientes con los productos?

Los exhiben dentro del negocio, de acuerdo alas categorías de producto que venda con mayor o menor visibilidad y lo vende en las cantidades solicitadas a los consumidores finales.

- ¿En que cantidades y en que combinaciones compran los productos?

Para el caso de la panela por lo general suele ser por unidad ya sea de libra o kilo, en el caso del banano criollo en unidades o medidas como ½ libra, 1libra, 1 kilo ó unidad.

- ¿En que se diferenciaran los usuarios frecuentes de la empresa de los compran con poca frecuencia?

Se diferencian en el poder adquisitivo, la percepción que tienen del producto por presentación, calidad y precio.

- ¿Los compradores utilizan productos complementarios al tiempo que compran los productos de la empresa? si es así, ¿cuál es la naturaleza de la demanda de estos productos y como afecta aquella de los de la empresa?

Según la cultura de los clientes se considera que algunos productos complementarios como la manzana, la mandarina, la pera y la papaya entre otros son una alternativa de compra a la par con el banano, para el caso de la panela se requiere de otros productos para elaborar ó complementar en la mayoría de situaciones bebidas calientes (Queso, leche, pan y otros) permitiéndole al tendero mejorar el nivel de ingresos y rotación de estos productos y de los complementarios para lograr un grado de satisfacción deseado para el cliente.

- ¿Qué hacen los clientes después del consumo ó venta del producto?

Los tenderos realizan un nuevo aprovisionamiento por agotamiento de existencia de producto ó antes de que se haya terminado y que de en el inventario pocas unidades

- ¿Los clientes de la empresa reciclan los productos y/o empaques?

Si por que en la medida en que el comerciante clasifique de una manera adecuada los elementos que se generan de desecho dentro del establecimiento es decir si recicla las empresas de servicios públicos pueden disminuir el valor que se cobra por concepto de aseo.

Adicionalmente las empresas de servicios públicos vienen realizando una actividad de reciclaje adicional a la de recolección de basuras

- ¿Qué tipo de compradores de la empresa al futuro pueden requerir producto?

Puede existir la posibilidad de expandir la comercialización a establecimientos especializados y restaurantes.

- ¿El comercio electrónico tiene algún efecto en la compra de los productos?

En el corto plazo no, pero a futuro se visualiza como una herramienta importante para incrementar el nivel de ventas y facilitar la solicitud de pedidos por parte de los clientes.

- ¿La compra y el consumo de los productos varían con base en los cambios en el ambiente físico/social y la percepción del tiempo?



Se debe contemplar que estamos en una geografía que influye en los cambios climáticos por este motivo puede afectar la oferta de producto por incrementos ó disminución en la producción, igualmente se puede ver afectado socialmente por impactos por factores de tipo económico y político.

- ¿Quiénes venden los productos a los tenderos?

La venta se hará de forma directa con personas que se encargan de tomar los pedidos, para lo cual se tendrá el personal idóneo y preparado, que logren identificar los puntos buenos y malos del negocio para generar una estructura de confianza y gana –gana con el cliente.

Igualmente esta labor comercial debe ser integral, se debe tener la capacidad de hacer un adecuado servicio postventa, con un grado de pro actividad alto, que permita generar relaciones a largo plazo con el cliente.

- ¿En qué grado los eventos promocionales afectan la compra y el consumo de los productos?

Las actividades promocionales afectan de manera positiva en la medida en que el producto se encuentre más económico, los tenderos tendrán la opción de comprar más cantidad para promocionar ó para poder realizar ofertas a sus clientes.

¿La compra y el consumo de nuestros productos varían con base en los cambios en el ambiente físico/social, la tarea de comprar?

Los productos que comercializará la empresa, tienen un componente de estacionalidad en la cosecha, para el caso del banano criollo entre enero y septiembre existe una alta oferta de producto, los demás meses presenta una oferta media y baja en octubre noviembre y diciembre, para el caso del a panela existe una oferta alta en los meses de enero y febrero, una oferta media de marzo a octubre y en el mes de diciembre, y una oferta baja para el mes de noviembre<sup>37</sup>

Para el caso de la panela afecta la producción en situaciones específicas como la destinación de la caña de azúcar para otros procesos productivos e industriales, factores climáticos, al igual que situaciones de tipo económico de forma contraria como el hecho de que le gobierno apoye con créditos a los productores.

- ¿Cuáles son las características básicas que ofrecen los productos de la empresa y de los competidores?

---

<sup>37</sup> Corporación de Abastos S.A. Calendario agrologico y de cosechas

En cuanto al producto las características suelen ser las mismas para el caso del banano criollo buen color y textura, con un nivel de maduración apropiado y que permite su manutención y en cuanto a la panela la normatividad ha permitido que se vayan implementando procedimientos de producción estandarizados pero puede variar en cuanto al empaque, se exige de manera individual para comercializar con mayor pulcritud en el punto de venta, pero en la mayoría de situaciones en el comercio detallista se vende en caja, el empaque y el valor de este lo asume el tendero.

- ¿En que se parecen los productos de la empresa de aquellos de los competidores?

Por lo general la competencia ofrece condiciones similares en cuanto al producto, se considera que el factor diferenciador es el servicio y los tiempos de respuesta a la solicitud del cliente.

- ¿Es probable que las necesidades de los clientes cambien en el futuro? ¿De qué manera?

Constantemente se van generando más expectativas en los clientes, por la compra de productos que tengan una buena rotación y un margen de utilidad significativo. Pero es importante destacar que los productos agrícolas tienen un escenario tradicional de consumo dentro de la canasta básica familiar.

- ¿Qué métodos de pago utilizan los clientes al hacer la compra? ¿La disponibilidad de crédito o financiamiento es un aspecto importante para el cliente?

El canal tienda a tienda se destaca por realizar sus compras de contado, contra entrega, el promedio de compra puede oscilar en \$30.000.

- ¿Los clientes suelen desarrollar relaciones estrechas a corto plazo con la empresa y los competidores?

En cualquier escenario comercial es complicado tener la certeza de que los clientes tienen una inclinación, tendencia ó favorabilidad por un proveedor en particular, las relaciones se miden por efecto del cumplimiento en la entrega, la calidad de los productos, el precio, el respaldo y las estrategias conjuntas de marketing que se desarrollen.

- ¿Como se podría desarrollar, mantener o mejorar las relaciones que se tengan con los clientes?

Cumpliendo las expectativas que se generaran por parte del cliente, promoviendo una relación más de asesoría comercial que de venta propiamente, creando vínculos de confianza y cercanía.

- ¿Cuáles son las necesidades básicas de las personas que no son clientes de la empresa que no cubren los productos que se pretenden vender?

De conocer y experimentar nuevas experiencias comerciales, estas personas están permanentemente en la búsqueda de productos ó servicios que no son comunes y quieren tener un factor diferencial en el mercado.

- ¿Existen problemas relacionados con la distribución, la promoción o el precio que evitan que los clientes compren los productos?

Se tratará de minimizar el riesgo, teniendo en cuenta que la estrategia del negocio consiste en aprovechar las falencias actuales de distribución y precios, para evitar la alta intermediación y los sobre costos de transporte que inciden en un mayor valor a la hora de vender los productos.

- ¿Cuál es el potencial para convertir a estas personas en clientes?

El escenario es favorable como quiera que no existen demasiadas organizaciones que se dediquen a prestar un servicio especializado de logística de distribución y venta de productos agrícolas para el canal tienda atiende.

### 3. Análisis del ambiente del cliente externo.

El sector bananero en Colombia es considerado generador de desarrollo y bienestar social. El área de cultivo para la exportación llega a las 43500 hectáreas, 32.500 de ellas se hayan en Urabá, Departamento de Antioquia y las 11.000 hectáreas restantes en el departamento del Magdalena.

En Colombia se generan a través de la actividad 25000 empleos directos y 75000 indirectos. De la producción, empaque y transporte del banano, depende el sustento de más de 100.000 familias colombianas

En lo referente al banano criollo, el cual nos compete, las regiones del Tolima, Valle del Cauca y Antioquia son las mayores productoras.

Nuestro país produjo en el año 2008, 186 mil toneladas de banano, es decir el 5% del total de las frutas, ubicándose en el 3er. lugar de exportaciones después del café y las flores, con una valor de 800 millones de dólares aproximadamente.

Dentro de los aspectos más relevantes del sector, podemos enunciar que los productores nacionales están agremiados en la Asociación de Bananeros de Colombia, cuentan con un sindicato de aproximadamente 22.000 trabajadores y las principales comercializadoras de banano son compañías extranjeras. Por otro lado, las fincas bananeras presentan problemas administrativos, la inseguridad en las zonas, lo que ha traído como consecuencia un descenso importante en los niveles de inversión en las plantaciones, específicamente en labores como la fertilización y el control de drenajes, baja en la productividad por hectárea y en la calidad de la producción, sumado a una inestabilidad política y de condiciones sociales, que le ha quitado competitividad.

#### 7.7.1 Análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

Al utilizar esta herramienta se mencionan los aspectos mas representativos que tienen injerencia en el ambiente de la organización tales como la necesidad permanente del cliente de adquirir productos alimenticios de muy buena calidad, a precios competitivos y frescos, además de contribuir a la búsqueda de soluciones a las necesidades continuas y exigentes de alimentación de la ciudad y aprovechar las políticas del gobierno nacional, departamental y distrital para fomentar la comercialización y distribución de productos perecederos con la filosofía de la logística que requiere un proceso de tal magnitud.

A continuación se destacan los aspectos más importantes en los cuales la empresa considera relevantes, como aquellos en los que aun tienen dificultades para que a partir de este análisis se puedan generar alternativas al mejoramiento del plan de marketing.

##### Fortalezas

- La empresa desarrollará un servicio con alto valor agregado por la personalización en la distribución y entrega del producto.
- La empresa buscará que todos los participantes del negocio (proveedores, clientes) tengan un beneficio económico más justo y equitativo.
- La empresa comercializará productos alimenticios agrícolas de alta demanda como la panela y el banano criollo y diversificará su portafolio en la medida en que se especialice en el canal.
- La empresa tendrá como propósito manejar precios competitivos que estén por debajo del mercado dado la eficiencia del manejo canal.
- El producto es atractivo para diferentes segmentos de mercado.

##### Debilidades.

- Posicionamiento de la empresa en el sector como consecuencia de iniciar con una empresa nueva.

- Aumento en los costos de operación por distribución en canal Tienda a Tienda, por efecto del flete de transporte como consecuencia del ajuste en las rutas y clientes de la empresa.
- Capital de trabajo para inventarios propio para desarrollar la operación del negocio.

#### Oportunidades

- Los productos están posicionados en el mercado, lo que no requiere una inversión muy significativa en la promoción del mismo.
- Ampliar los canales de comercialización en el mediano plazo a otros en donde los volúmenes de venta son más representativos.
- Realización de alianzas estratégicas con productores ó asociaciones de campesinos de la región de magdalena centro en Cundinamarca para comprar producción de la fruta y de la panela.
- Explorar otros mercados institucionales, y productos complementarios para generar mayor ingresos a la organización.
- No existen bastantes distribuidores que presten el servicio que desarrolla la empresa.
- La necesidad del consumidor actual de comprar productos naturales de beneficio para la salud y de un costo muy competitivo.
- Ampliar la participación de manera progresiva en el mercado, teniendo en cuenta el número de establecimientos que se encuentran en el sector de Suba y en la ciudad de Bogotá.
- Tener un puntos de venta directo para comercializar al por mayor banano criollo y panela de forma mas eficiente evitando al máximo desperdicios en el inventario.

#### Amenazas

- Cosechas de producto con estacionalidad.
- Importaciones de producto de ecuador y otros países a precios iguales o por debajo del mercado local.
- La comercialización del producto por parte de la competencia con otros productos complementarios ó sustitutos.
- El costo de los insumos de producción
- La monopolización del mercado por parte de los mayoristas de las centrales de abastecimiento.
- El Cambio de cultura de compra de los comerciantes, ya que por tradición para este tipo de productos se abastecen en plazas de mercado ó centrales de abastecimiento.
- Incremento en los costos por factores asociados al transporte y elementos necesarios para el empaque y otros propios del proceso logístico.

### 7.7.2 Análisis de la matriz SWOT.

Hay que tener en cuenta que el tema de la estacionalidad de los productos puede afectar pero dependiendo del producto, para el caso del banano criollo hay que establecer los acuerdos ó contratos de compra con las asociaciones de la provincia defiriendo las condiciones del negocio. Para el caso de la panela el abastecimiento es permanente y las negociaciones son más formales lo único en que no se puede incidir es sobre el precio del producto a razón de que esta fluctuando por efecto de la venta de la caña panela para biocombustible.

Por otro lado las importaciones de banano criollo provenientes de ecuador, pueden afectar la comercialización del producto por que es importante para la empresa identificar a los importadores y los posibles sitios de comercialización con el ánimo de buscar estrategias para que la empresa no tenga limitantes en su proceso normal de operación.

Con respecto al monopolio de los mayoristas de la central de abastos, la empresa tendrá la fortaleza de negociar con los productores lo que permitirá marcar la diferencia y poder llegar de manera más efectiva al tendero en términos de precio.

En cuanto a las características de las instalaciones, se requiere por ahora una bodega, en donde se van a realizar las operaciones buscando cercanía a la zona de influencia ó del mercado objetivo.

Se ha establecido un nicho de mercado en Suba y la capacidad de disponibilidad del producto es buena para abastecer a un grupo específico de clientes que en la medida en la que se ajusten las zonas y las rutas se cumplirá con el propósito de ganar mayor participación de mercado.

La buena percepción del cliente, nos compromete a mantener un buen servicio, alta calidad y precio justo.

El tamaño de la empresa permite el desarrollo de un buen clima organizacional al igual que de comunicación entre la diferentes unidades funcionales.

- Enfoque estratégico.

Integrar la cadena de abastecimiento, utilizando procesos y procedimientos adecuados que permitan ofrecer un excelente servicio en cuanto a la comercialización de banano criollo y panela en la condiciones que el cliente lo requiera

Obtener información del negocio para tomar decisiones y optimizar los recursos siendo más eficientes en las operaciones logísticas en pro de comercializar

acertadamente el banano criollo y la panela igualmente brindar beneficios para todos los actores de la cadena de abastecimiento.

### 7.7.3 Estrategias de la empresa.

La empresa se regirá y dirigirá diversas tácticas, resultado de una planeación estratégica y el proceso que consiste en desarrollar y mantener un ajuste entre los objetivos y recursos de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercado (es aquí en donde la investigación orienta e integra toda la cadena de suministro).

#### 7.7.3.1 Estrategia de Marketing

Mercado Meta Primario: La segmentación que se realiza para la empresa es geográfica, ya que el objetivo es llegar al mayor número de establecimiento del canal tienda a tienda que se encuentra en la zona de Suba.

El enfoque de marketing es de nichos y estos están concentrados occidental de la localidad de Suba, ya que la empresa busca ser una organización especializada en la atención a pequeños comerciantes que tiene una necesidad puntual de abastecimiento de banano criollo y panela.<sup>38</sup>

La meta de la estrategia de marketing de la empresa, consiste en trabajar las necesidades más sentidas de los clientes como lo son:

Producto: Dedicar recursos y tiempo a la orientación de los productores en cuanto a la selección de los mejores productos de panela y banano.

Reducir la alta generación de desechos y desperdicios que ocasionan incremento en el costo de los servicios de aseo, solamente por el hecho de traer productos que no se entregan en condiciones óptimas para la venta.

Evitar pérdida de dinero por productos defectuosos ó de tercera que se adquiere en la compra.

Precio: Permitir al comerciante la posibilidad de mantener precios competitivos como resultado de una buena selección de productos a los campesinos ó asociaciones de productores, hacer eficiente la cadena con una entrega oportuna de los productos

---

<sup>38</sup> Estrategia de marketing, OC Ferrel, 3, ed. Thompson

<sup>38</sup> Producto de investigación grupo de trabajo

Distribución: Evitar el desplazamiento a las centrales de abastecimiento u otros intermediarios mayoristas a los detallistas, a través de una entrega tienda atienda. Ya que lo anterior genera descuido de actividades administrativas, deficiencia en las ventas y conflicto en procesos operativos por pérdida de tiempo.

Eliminar la pérdida de dinero y tiempo al buscar un transporte para el desplazamiento del centro de acopio al punto de venta.

Promoción: Los incentivos a los comerciantes en el corto plazo se enfocaran al desarrollo de descuentos como unos de los elementos mas llamativo para el tendero y para el estimular al consumidor final se realizaran campañas de consumo de alimentos saludables.

Tabla No 17 Mezcla de Mercadeo

MEZCLA DE MERCADEO				
Desarrollo	Precio	Producto	Canal	Estrategia
Introducción	X	X	X	Posicionamiento del servicio.
Crecimiento		X		Recordación de marca y calidad del banano criollo y la panela
Madurez			X	Mantener una posición relativa para el producto en la mente del mercado
Declive		X		Búsqueda de productos sustitutos o alternativos

Fuente: Investigación

## ESTRATEGIAS DE MARKETING

### 7.7.3.2 Ofensivas o de crecimiento del negocio.

- Realizar actividades de posicionamiento de la empresa utilizando material POP que busque incentivar el consumo del producto y la fidelización hacia la referenciación de nuevos clientes.
- Organizar una red que permita integrar la cadena de suministro de productores alrededor de La empresa y el canal tradicional.
- Existe una oportunidad de crecimiento del negocio debido al aumentó de la población, al aumento en el consumo de productos naturales y el interés por el cuidado de la salud.
- A partir de la negociación directa con productores, se pretende dar un margen más amplio al producto con el objetivo de que el comerciante lo utilice como herramienta de fidelización y promoción y se lo traslade al cliente final.



- Existe la oportunidad de llegar a diferentes canales y segmentos de mercado canal institucional (restaurantes de cadena, hospitales, comedores comunitarios, escuelas, colegios públicos y privados etc.) por características asociadas al consumo en cantidad del producto y al precio del mismo.
- Establecer un mecanismo de evaluación continua, de los resultados en términos de indicadores de eficiencia sobre la cadena de abastecimiento y los beneficios para cada uno de los participantes

#### 7.7.3.3 De supervivencia del negocio.

- Aprovechar la ventaja de servicio personalizado trabajar en torno al cambio de cultura de compra del comerciante tradicional.
- Mantener y aprovechar las buenas relaciones con los proveedores, mantener una buena política de pagos.
- En el mediano y largo plazo se comercializaran productos sustitutos.
- Trabajar en función de la agregación en compras por productos y zonas geográficas, que permitan alcanzar mayor eficiencia en la distribución para la empresa y mejores márgenes de rentabilidad para los tenderos.
- Mantener una estrategia comercial, logrando demostrar que la empresa es una alternativa viable, la cual puede ofrecer valor agregado como productos frescos, servicio oportuno al cliente en la comercialización de banano criollo y panela.
- Ampliar las zonas, en la medida en que las rutas estén muy bien atendidas, con la frecuencia que se halla establecido para tal efecto, con el propósito de ganar mayor participación de mercado.
- Una vez definido el modelo de negocio y probado 100% se realizaran procesos de tercerización ó de concesión para la distribución del producto aprovechando la necesidad y la baja participación de la competencia en el segmentó en zonas alternas.

#### 7.7.3.4 Defensivas o de fuga

- Realizar un plan de corto plazo que permita dar a conocer a la organización, su servicio y la oferta de productos con los que se cuenta.
- Generar acuerdos y acercamientos con los comerciantes para tener la intensión de suministro como estrategia para la venta del banano criollo y panela.
- Buscar otras fuentes de financiamiento, para compra de activos ó compra de materia prima ó con créditos de redescuento para poder ampliar el capital de trabajo.
- Tener propuestas u ó alternativas de proveedores en otras zonas geográficas.
- Diversificar el portafolio de productos.

- Utilizar de manera eficiente los recursos con los que se cuenta evitando al máximo devoluciones de producto y pérdidas asociadas al despacho y entrega del mismo.
- Romper paradigmas asociados a esquemas tradicionales de compra en la búsqueda de asegurar el cliente y maximizar las ventas.

## IMPLEMENTACIÓN

De acuerdo al enfoque estratégico de la empresa se iniciara el proceso del plan de acción para cumplir con los objetivos propuestos así:

- 1) Establecer relaciones de largo plazo con los proveedores y compradores.
- 2) Estructurar y asegurar los medios necesarios de transporte para la distribución adecuada de los productos en pequeños camiones de 3.5 toneladas aptas para distribución urbana.
- 3) Realizar las actividades necesarias para darle una buena presentación al producto en las cantidades y presentaciones que requiera el cliente.
- 4) Se contara con material promocional POP (afiches, rompe tráfico, tapetes promocionales) en el punto de venta, los cuales estará instalando y manteniendo el equipo de distribución.
- 5) Se realizará la asesoría personalizada al momento de efectuar la venta, con respecto a la ubicación, manipulación, conservación y compra sugerida del producto.
- 6) La compañía permitirá el escenario para que directivos y personal operativo construyan la estrategia de marketing de acuerdo al entorno del negocio.
- 7) La empresa construirá el sistema de información que le permita asegurar su administración en cuanto a datos de clientes, rutas de transporte, modelado de redes y selección de sitios, facturación, precios de venta, compra y gestión de pedidos.

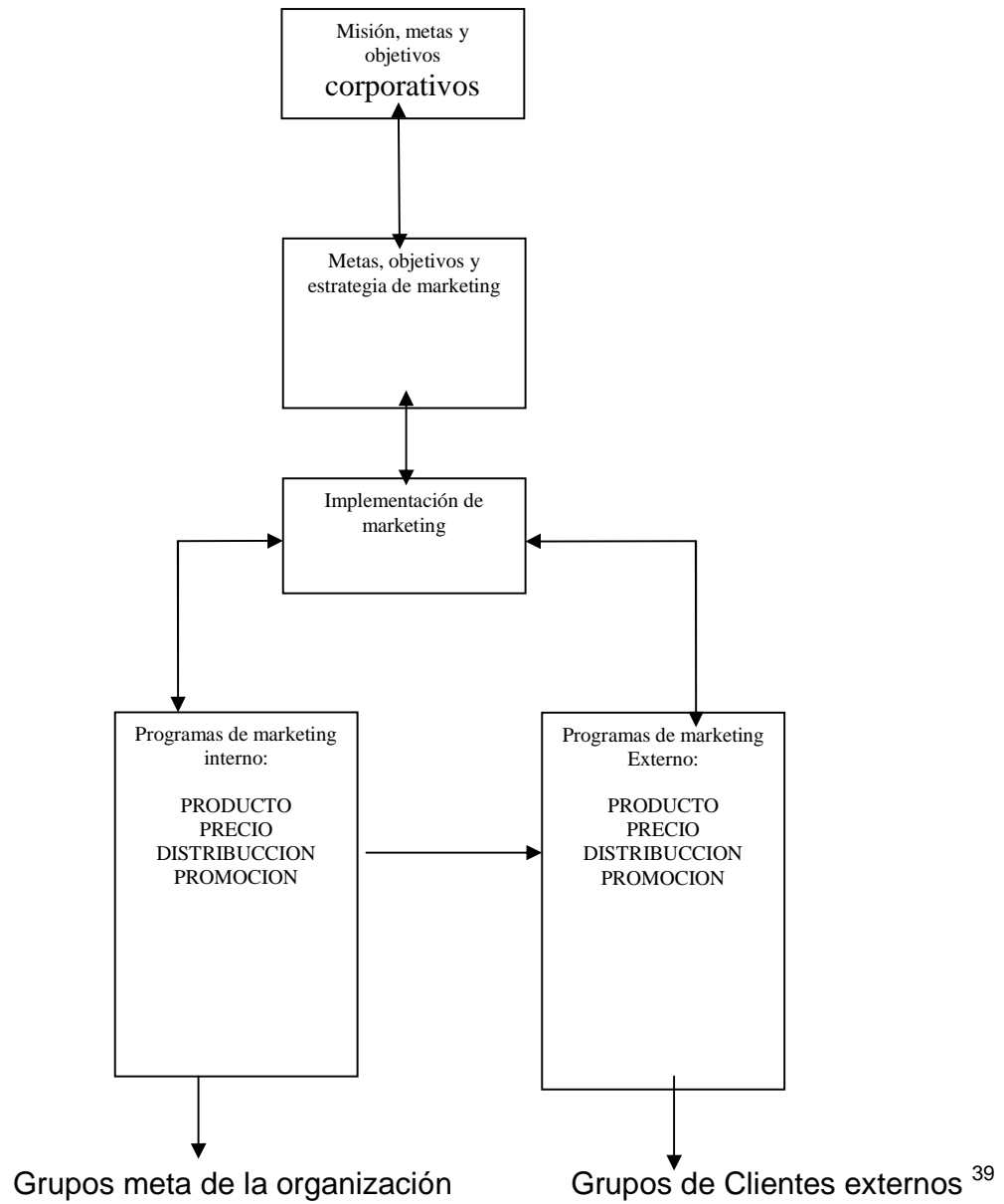
## PROGRAMA DE MARKETING INTERNO Y EXTERNO

Tabla No 18 Programa de Marketing interno y externo.

	INTERNO	EXTERNO
PRODUCTO	Se utilizará un adecuado proceso de selección, peso y empaque acorde a la reglamentación existente para Colombia y además a las necesidades del cliente y del consumidor final	Se realizará una adecuada recomendación para la ubicación, manejo y exhibición de los productos en el punto de venta
PRECIO	Se determinará de acuerdo a los costos de materia prima y distribución	Se tendrá en cuenta los precios ofrecidos por los competidores, con fin de hacer viable la propuesta comercial
DISTRIBUCIÓN	Se realizará una adecuada selección y ajuste permanente de las rutas COLAGROCOL para reducir los tiempos de Entrega y de desplazamiento	Se realizará la integración de los comerciantes a la red de acuerdo a la ubicación geográfica y de la malla vial de la ciudad y de las restricciones de movilidad.
PROMOCIÓN	Se utilizarán los productos que se encuentren en cosecha para realizar actividades de descuento, ofertas y de degustación de los mismos	se utilizará material publicitario en el punto de venta alusivo al consumo de productos naturales. Se promocionará el producto para el caso del banana criollo para la lonchera y en el caso de la panela como una bebida caliente con valores nutritivos.

Fuente: Investigación

Figura No 1 Diagrama de Proceso de Marketing



Fuente: Investigación

<sup>39</sup> PROCESO DE MARKETING PARA LA EMPRESA CESLOGIC

#### 7.7.4 Evaluación y control

Para reducir la diferencia entre lo que realmente sucede y lo que la empresa espera y corregir cualquiera de estos problemas se llevará un control por medio de un formato y se realizaría la evaluación de las actividades de marketing de manera permanente.

Para lo cual se ha creado un sistema de controles de marketing que permite a la empresa detectar los problema potenciales antes de causen complicaciones reales.

Controles formales – Actividades de control iniciadas por la administración

##### Controles de inicio

- Procedimientos de reclutamiento y selección de empleados: es necesario que los requerimientos del personal sean congruentes con la experiencia y conocimientos que la empresa ha plasmado en el manual de funciones.
- Distribución de la fuerza laboral: se desea hacer especial énfasis en el sector de ventas como estrategia para penetrar el mercado realizando seguimiento y supervisión de vistas a clientes.
- Distribución de los recursos financieros: Estos procesos de asignación de presupuestos se planean y se validan por la gerencia en la medida en que se requiera del consumo de materiales y materia primas entre otros.
- Distribución de capital: las cantidades destinadas al apago de resultados de la operación del negocio se realizarán de acuerdo a los parámetros establecidos en los estatutos de constitución de la empresa.
- Se realizara el mejoramiento tecnológico de las herramientas de trabajo utilizadas por los empleados y los clientes.

##### Controles de procesos

- Se establecerán sistemas de evaluación y compensación para los empleados, que permitan lograr las metas y objetivos de la organización.
- Se implementara una administración que permita dar empoderamiento a los empleados y colaboradores para la mejor toma de decisiones y resolución de conflictos menores.
- Se establecerán controles de ingreso y salida de materias primas, mercancías ó productos para poder tomar acciones preventivas y correctivas por defecto ó mala calidad.
- Líneas de autoridad: se manejará una administración horizontal pero con supervisión constante de todas las funciones y tareas a realizar.

### Controles de resultados

El primer año nos permitirá emitir un concepto inicial de las estrategias implementadas, así como del nivel de ventas y su retorno, dependiendo de la respuesta del mercado objetivo y nuestra capacidad de innovar en el servicio.

Se iniciaran y hasta se documenten y registren hasta su perfección controles informales y Actividades de control que inician los empleados y no están por escrito.

### Autocontrol de los empleados

- Satisfacción personal: se pondrá el mejor empeño, para lograr que cada uno de los empleados tenga sentido de pertenencia con la empresa, e igualmente tenga benéficos generando un alto nivel de motivación para el cumplimiento de las metas.
- Compromiso de la empresa para transmitir de manera clara, lo que se espera de cada uno de sus empleados y como pueden aportar a cada uno de los objetivos planteados.

### Control social

- Valores organizacionales compartidos: un código de ética bastante útil como herramienta para rescatar los valores y tenerlos presentes en la empresa.
- Normas sociales: mantener el respeto por el otro será fundamental, al igual que la participación activa en la toma de decisiones.
- La compañía promoverá y participara en actividades que permitan tener una excelente relación con los proveedores y su entorno.

### Control cultural

- Cultura organizacional: aprender a desarrollar los hábitos e iniciativas que promuevan la participación activa y que garantizan un éxito dentro de la gestión de la empresa.

### Tramite de quejas, reclamos y felicitaciones

Existirá un responsable de generar una solución eficiente a las quejas ó a los reclamos que lleguen por efecto de las dificultades que se presenten en la operación. De igual manera retroalimentara al interior de la empresa estos resultados con el fin de tomar acciones preventivas.

#### 7.7.5 Metas y objetivos de Marketing

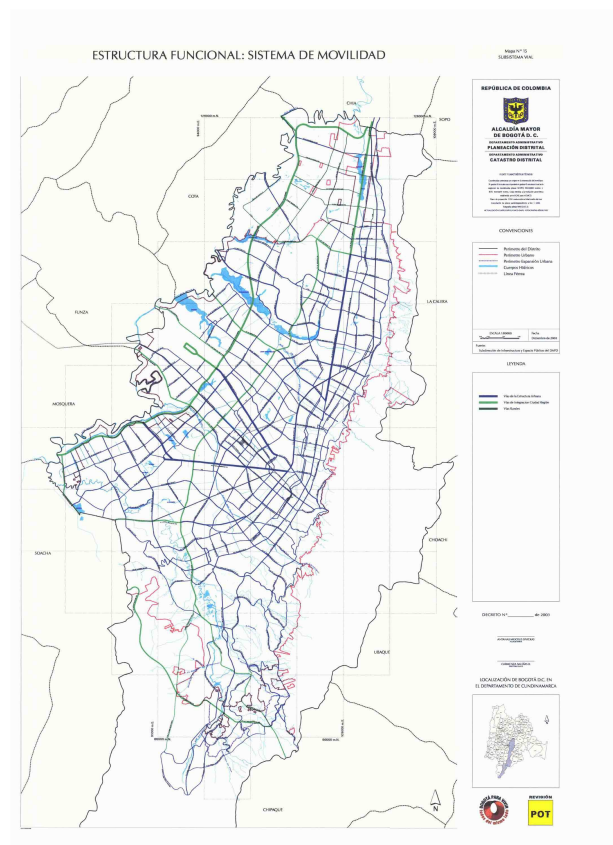
A partir de las metas podemos identificar con claridad que pretendemos a cabalidad cumplir con el 100% de objetivos propuestos y cumplir con la mezcla de mercadeo propuesta involucrando los recursos necesarios pero por sobre todo contando con el mejor grupo de profesionales en las diferentes áreas que permitan aterrizar cada uno de los objetivos propuestos para satisfacer las necesidades del mercado meta.

## 8 ESTUDIO DE TÉCNICO

### 8.1 LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DEL CENTRO LOGISTICO.

Para el desarrollo de las actividades de la empresa se requiere de recursos de infraestructura y en especial de un espacio físico donde operar y desarrollar la operación logística de distribución ó centro de distribución, por lo que se considera importante dentro de la investigación mencionar algunos aspectos importantes sobre las características de la zona en donde se ubicará la empresa.

Figura 2. Localización Óptima del Centro Logístico



#### 8.1.1 Localidad de Suba.

La localidad de Suba, se ubica en el sector noroccidental de la ciudad. Tiene una extensión total de 10.055.98 hectáreas (ha), de las cuales el 60 % corresponde a área urbana, el 31.26 % a área rural y el 8.74% restante corresponde a área en expansión.

La localidad de Suba está dividida por doce unidades de planeación zonal (UPZ) de las cuales (4) son de tipo residencial consolidado, tres de tipo residencial de



urbanización incompleta, (2) son de tipo desarrollo, una es predominante dotacional, una es predominante industrial y una es con centralidad urbana.

Tabla 19. Características de las UPZ de la localidad de Suba

UPZ	Clasificación UPZ	Extensión	%	No de Manzanas	Áreas sin desarrollo urbano	Suelo Urbano
		Ha				
La Academia	Desarrollo	610,07	9,89	45	72	99,32
Guaymaral	Desarrollo	1135,67		3	64	70931
San José de Bavaria	Residencial cualificado	439,68	11,27	189	105	334,68
Britalia	Residencial consolidado	328,41	13,08	123	46	282,41
El prado	Residencial consolidado	428,95	8,82	309	76	352,95
La Alhambra	Residencial consolidado	284,28	11,21	215	36	280,68
Casa Blanca Suba	Desarrollo	419,92	8,95	96	237	182,83
Niza	Residencial consolidado	764,86	8,24	433	77	687,86
La floresta	Residencial cualificado	389,94	4,86	190	33	356,94
Suba	Residencial de urbanización incompleta	645,78	4,62	444	266	379,78
El rincón	Residencial de urbanización incompleta	720,33	8,11	1266	44,9	675,43
Tibabuyes	Residencial de urbanización incompleta	745,78	3,78	935	129	537,89
Rural			7,17			
Totales		6913,67	100,00	4248	1185,9	75101,77

Fuente: Caracterización del mercado de alimentos de la localidad de SUBA. Alcaldía Mayor de Bogotá.

#### 8.1.2 Datos generales de Suba.

Según el acuerdo 8 de 1977, los límites de la localidad son los siguientes: partiendo de la intersección del eje de la Autopista del Norte con el límite de Bogotá, se sigue este eje hasta su intersección con el eje de la calle 100 se sigue hasta su prolongación con el eje de la avenida 68 (Carrera 68), hasta su intersección con el río Salitre se sigue por este río y su prolongación con el río Juan Amarillo hasta su desembocadura en el río Bogotá; se sigue por este hasta su cruce con el límite de Bogotá y por este hasta su intersección con el eje de la Autopista del Norte punto de partida.

Limita al norte con los municipios de Chía y Cota, al oriente con la Autopista Norte, al sur con la calle 100 y el río Juan Amarillo, y al occidente con el río Bogotá.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> DAPD, Subdirección de desarrollo Social 2002

### 8.1.3 Municipios de Magdalena Centro.

El Departamento de Cundinamarca debido a su ubicación geográfica, variedad de clima, zonas de cultivo, animales consumibles (porcino y ganadero), vías de acceso a las poblaciones, infraestructura física, una gran dinámica de la industria y sectores agrícolas altamente tecnificados permiten a la región un privilegio en el contexto económico nacional.

Su división administrativa esta compuesta por 116 Municipios agrupados a su vez en 15 provincias las cuales son: Almeidas, Alto Magdalena, Bajo Magdalena, Gualivá, Guavio, Magdalena Centro, Medina, oriente, Río negro, Sabana Centro, Sabana occidente, Soacha, Suma Paz, Tequendama y Ubaté. Bogotá D.C. es oficialmente su capital.

Es para la investigación importante mencionar las características del la zona de donde se pretende generar la oferta de productos agrícolas a comercializar. La provincia sobre la cual el grupo investigador decidió trabajar es la provincia de Magdalena Centro integrada por los municipios de Guayabal de Siquima, Bituima, Vianí, San Juan de Rio seco, Pulí, Beltrán y Chaguani.

La región se destaca por su producción agrícola acentuándose principalmente el cultivo de café y cultivos transitorios como maíz, tomate y habichuela entre otros; se produce igualmente panela y banano. La ganadería y las especies menores también hacen parte de su economía.

La agricultura es la base de la economía para el departamento de Cundinamarca teniendo en cuenta que para el 2005, el área sembrada corresponde a 153.533 hectáreas, equivalentes al 6% del total del departamento. Esta región cuenta con 609 establecimientos de los cuales 42 son industriales, 308 de comercio y 259 de servicios.

En este espacio se siembran principalmente tres tipos de cultivos:

Cultivos transitorios ó semestrales: cuyo ciclo vegetativo es igual o inferior a 6 meses, desde la preparación del terreno y siembra hasta la cosecha, en donde se arrancan de raíz, a estos pertenecen el arroz, trigo, avena, sorgo, cebolla junca, coliflor, espinaca y acelga entre otros.

Cultivos permanentes: son aquellos con ciclos vegetativos prolongados por varios años y con una ó más cosechas durante el año, no se destruye la planta, sino que se toma el fruto y la planta continúa viva. Entre esos se cuentan el café, plátano, palma africana y los frutales como mango, manzana y durazno.

Cultivos anuales: con ciclos desde un año desde la preparación del terreno y siembra hasta la cosecha, entre esto se distinguen la yuca, el maíz y la arracacha.

Para el caso particular de este proyecto se tuvo en cuenta que unos de los cultivos permanentes más importantes en el departamento son la caña panelera y el banano criollo. En el 2.005 la caña panelera presenta un área sembrada de 47.000 ha. Y una producción próxima a las 200.000 toneladas, la mayor producción se concentra en los municipios de Caparra pi, Villeta, Utica y la peña con el 69% sobre el total producido, en menor proporción existe una oferta importante en otros municipios de la región, específicamente por una falta de logística de recolección y comercialización del producto en particular la panela.

Por otro lado el Banano tiene 4.095 hectáreas sembradas en el departamento con una producción de 36.102 toneladas, sobretodo en San Juan de Rio seco, Jerusalén, Pulí y Anolaima.<sup>41</sup>

## **8.2 DISEÑO DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO.**

Para desarrollar la logística de distribución la empresa tiene establecidos los procedimientos necesarios para movilizar y almacenar de manera transitoria el banano criollo y la panela desde el momento en que el productor ó agricultor, entrega el producto, hasta el detallista. El diseño de esta red de distribución busca cumplir con los objetivos propuestos para la cadena de suministro, que comprenden un bajo costo y la alta capacidad de respuesta frente al cliente, se considera que existen factores determinantes para el desarrollo de esta red de distribución, pero se trabajo sobre los que mas influyen como son:

Tiempo de respuesta: La empresa establece como premisa la disminución de los tiempos de entrega, entre el momento de la solicitud del pedido y el tiempo en el cual el comerciante recibe los productos.

Variedad del producto: Se hace énfasis inicialmente en dos productos agrícolas que son el banano criollo y la panela y posteriormente, se evaluara la viabilidad de incursionar con nuevos productos que tengan características similares.

Disponibilidad del producto: La empresa establecerá un modelo de rotación de inventarios óptimo que permita garantizar el abastecimiento ininterrumpido de producto de acuerdo a la solicitud de los pedidos de los clientes.

Experiencia del cliente: La empresa permitirá a los clientes realizar los pedidos de manera ágil y eficiente, igualmente cada contacto con el cliente será una

---

<sup>41</sup> Atlas de Cundinamarca, Instituto Geográfico Agustín Codazzi Pg. 150,153

experiencia comercial con valor agregado, que permita mantener una relación perdurable en el tiempo.

Tiempo para llegar al mercado: La empresa establecerá los mecanismos necesarios para mantenerse vigente en el mercado y para acortar distancias y atender los requerimientos de nuevos productos, como aquellas situaciones que necesiten o requieran atenderse fuera del esquema tradicional de venta de la empresa.

Visibilidad del producto: Los procesos comerciales serán de fácil manejo y de seguimiento por parte del cliente desde el momento de la solicitud de los pedidos hasta que se haga entrega del producto en el punto de venta, para lo cual se establecerán mecanismos de comunicación efectiva entre el cliente y la empresa.

Retornabilidad: Como parte del proceso de garantía en el servicio de comercialización y entrega de alimentos, la empresa implementará mecanismos ágiles de reposición de mercancías, en caso de devolución de las mismas por defecto.

#### 8.2.1 Módulo de logística y distribución.

La misión logística de la empresa es planificar y coordinar todas las actividades necesarias para conseguir los niveles deseados de servicio al menor costo posible. En consecuencia este módulo de logística contempla el enlace entre el mercado y la actividad operativa de la empresa. El alcance dado en este módulo de logística abarca toda la organización desde la gestión de la consecución de los productos hasta la entrega del producto en el punto de venta involucrando las áreas financiera, de mercadeo, administrativa y comercial.

Para este propósito, la empresa se ha dado a la tarea de crear un espacio físico determinado de acuerdo con un diseño, especificaciones y necesidades de la empresa por mejorar la centralización ó recibo de mercancía, atender debidamente a una zona geográfica de clientes y simplificar las operaciones de distribución, con un impacto positivo en la agilidad en la que viaja la mercancía a los puntos de venta y por ende a los clientes, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

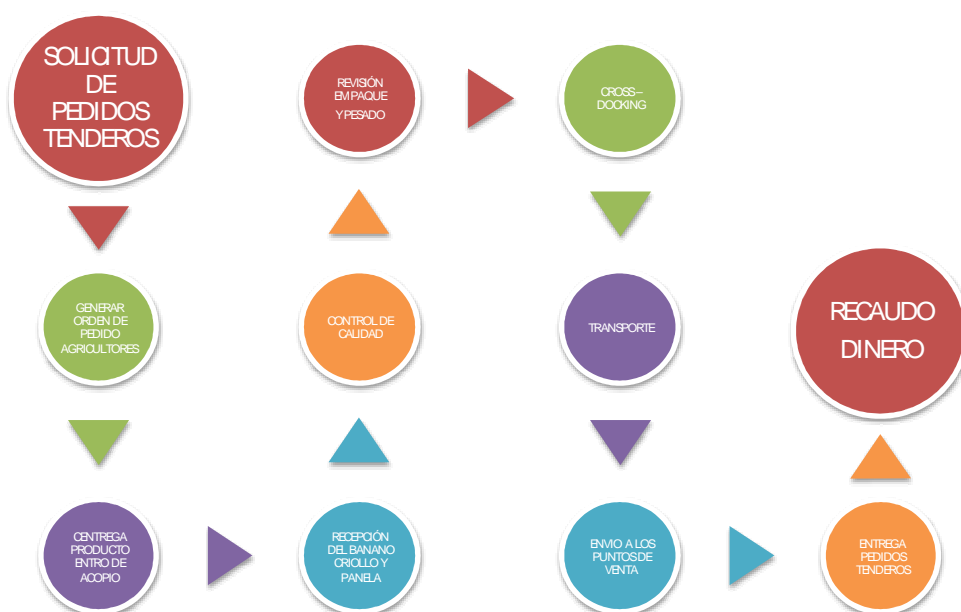
- Muelle de cargue y descargue
- Capacidad de atención de camión día
- Temperatura controlada

Disminuir el número de proveedores y camiones que circulan por vías principales y secundarias, lo que generará un mejor entorno para la comunidad al disminuir el tránsito de camiones.

En la logística se denomina Cross-docking a la práctica de descargar una mercancía desde un tráiler o contenedor de gran capacidad, o tren entrante para cargarla en camiones de reparto de menor volumen y capacidad o tren saliente. El objetivo es cambiar el medio de transporte, transitar materiales con diferentes destinos o consolidar mercancías provenientes de diferentes orígenes.

En sentido estricto el Cross-docking se hace sin ningún tipo de almacenaje intermedio. Este sistema es utilizado principalmente por grandes distribuidores, como Carrefour, CECOFAR, Grupo Eroski, entre otros. Su intención es acordar con los proveedores un reparto diario para reducir costes de recepción, almacenaje y preparación.

Grafico No 33 Diseño de la red de Distribución en la cadena de suministro.



Fuente: Investigación

### 8.2.2 Localización óptima del proyecto por el método cualitativo por puntos.

Es preciso tomar varios factores que son fundamentales para el desarrollo de la operación esto permite realizar una comparación cuantitativa de diferentes sitios, los factores y valores se muestran a continuación.

Tabla 20. Localización por puntos ponderados

	FACTOR	PESO
1	Capacidad del lugar	10%
2	Ubicación	12%
3	Accesibilidad e infraestructura	10%
4	Seguridad	9%
5	costos del arrendamineto	6%
6	costos del transporte	11%
7	areas de desarrollo industrial	6%
8	areas de desarrollo comercial	12%
9	concentración de clientes	12%
10	conceptos de uso de suelo	12%

Fuente: Investigación

Las evaluaciones se muestran con asiento en los datos generales mostrados anteriormente, se relaciona a continuación el resultado de la ponderación:

Nota: la nota de diez se asigna si la satisfacción de un factor es total y disminuye en la medida que no cumpla con el requisito.

Tabla 21. Método de localización por puntos ponderados

	FACTOR	PESO		CALIFICACION				CALIFICACION PONDERADA			
				RINCON	TIBABUYES	CASABLANCA	SUBA	RINCON	TIBABUYES	CASABLANCA	SUBA
1	Capacidad del lugar	0,8	0,10	9	9	9	9	0,10	0,11	0,12	0,11
2	Ubicación	0,9	0,12	9	7	6	8	0,10	0,09	0,08	0,10
3	Accesibilidad e infraestructura	0,8	0,10	10	8	8	9	0,12	0,10	0,11	0,11
4	Seguridad	0,7	0,09	7	7	8	8	0,08	0,09	0,11	0,10
5	costos del arrendamiento	0,5	0,06	9	9	7	8	0,10	0,11	0,09	0,10
6	costos del transporte	0,8	0,10	8	7	8	8	0,09	0,09	0,11	0,10
7	areas de desarrollo industrial	0,5	0,06	6	5	6	5	0,07	0,06	0,08	0,06
8	areas de desarrollo comercial	0,9	0,12	9	8	7	7	0,10	0,10	0,09	0,09
9	concentración de clientes	0,9	0,12	9	9	7	7	0,10	0,11	0,09	0,09
10	conceptos de uso de suelo	0,9	0,12	10	10	9	10	0,12	0,13	0,12	0,13
TOTAL		7,7	1,00	86	79	75	79	1,00	1,00	1,00	1,00

Fuente: Investigación

De la relación de los factores con las alternativas que se consideraron importantes para la localización del proyecto, se utilizó la comparación en cuatro unidades de planeamiento zonal (UPZ) Rincón, Tibabuyes, Casablanca y Suba respectivamente, elegidas estas por ser las más representativas en cuanto a población, accesibilidad y cantidad de establecimientos de comercio. Por preferencia se seleccionó la alternativa Rincón por tener la mayor puntuación ponderada.

### 8.3 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA ÓPTIMA DEL CENTRO LOGÍSTICO.

La planificación de la capacidad es fundamental para el éxito a largo plazo de la empresa. La capacidad excesiva puede ser un problema como la capacidad insuficiente, por lo tanto la investigación realiza la medición de capacidad basada en la salida de banano criollo y panela.

Para lo cual se medirá la capacidad y la utilización de esta, o sea el grado en el equipo, el espacio y la mano de obra se emplean a partir de este ejercicio se comenzará a planificar

$$\text{Utilización} = \frac{\text{Tasa de comercialización promedio}}{\text{Capacidad máxima}} \times 100$$

#### 8.3.1 La capacidad Instalada y la demanda potencial insatisfecha.

Una vez que se ha definido que productos son más convenientes de vender, por el volumen de producción que genera la zona del Magdalena Medio y por identificación de la cantidad de producto que se puede vender tenemos que la demanda potencial insatisfecha que limitará el tamaño del centro de distribución y logística se identifico de la siguiente forma:

Tabla 22. \*Demanda potencial insatisfecha de panela por año

AÑO	DPI OPTIMISTA Kg.	DPI OPTIMISTA		DPI PESIMISTA Kg.	DPI PESIMISTA	
		Tm.	INCREMENTO ANUAL		Tm.	INCREMENTO ANUAL
2008	24.323.250	24.323	-	21.186.885	21.187	-
2009	25.131.512	25.132	3%	20.127.541	20.128	-5%
2010	25.966.632	25.967	3%	19.121.164	19.121	-5%
2011	26.226.298	26.226	1%	18.165.105	18.165	-5%
2012	26.488.561	26.489	1%	17.256.850	17.257	-5%

Fuente: Investigación

Tabla 23. Demanda potencial insatisfecha de banano

AÑO	DPI OPTIMISTA Kg.	DPI OPTIMISTA		DPI PESIMISTA Kg.	DPI PESIMISTA	
		Tm.	INCREMENTO ANUAL		Tm.	INCREMENTO ANUAL
2008	1.969.972	1.970	-	1.676.125	1.676	-
2009	2.015.281	2.015	2%	1.592.319	1.592	-5%
2010	2.061.633	2.062	2%	1.512.703	1.513	-5%
2011	2.082.249	2.082	1%	1.437.068	1.437	-5%
2012	2.103.072	2.103	1%	1.365.214	1.365	-5%

Fuente: Investigación

De acuerdo con la capacidad de producción de los municipios de Magdalena Centro se tiene estimado que para el caso de la panela el valor asciende a 11.712 Toneladas año, que equivale a 976 Toneladas mes. Para el caso del banano el valor en toneladas asciende a 1764 Toneladas año, es decir 147 Toneladas mes

Por lo anterior la empresa pretende en su primer año de operaciones abastecerse del 1.18% del mercado objetivo de la zona, equivalente a doscientos ochenta y ocho toneladas año.

Para el caso del banano criollo y la panela la empresa pretende en su primer año de operaciones abastecerse el 18.27 % del mercado objetivo de la zona, que equivale a trescientos sesenta toneladas año.

### 8.3.2 La capacidad Instalada y la disponibilidad de capital.

El enfoque de tamaño se identificó con la puesta en marcha de una microempresa cuyas características se definen en la ley 905 de 2004 como aquella organización no superior a diez trabajadores, activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) SMMLV<sup>42</sup>. El volumen de comercialización de banano criollo y panela en el primer año de operaciones puede llegar aproximadamente a 648 toneladas de alimentos. La empresa iniciará con un capital en efectivo y evaluará la posibilidad de préstamos monetarios a corto, mediano y largo plazo con el fin de ajustarse ala capacidad que requiere la operación del proyecto.

### 8.3.3 La capacidad Instalada y la tecnología.

El espacio para la implementación del centro de distribución y logística requiere la adecuación de un muelle de cargue y descargue. La tecnología se implementará en sistemas de peso y empaque como en los procesos de comunicación necesaria para el seguimiento a las operaciones tanto interna (cliente) como externa (proveedores y demás). También será indispensable contar con vehículos que tengan las condiciones y la tecnología necesaria para el transporte del producto.

### 8.3.4 La capacidad Instalada y los insumos.

La capacidad para el movimiento de las 2801 toneladas de banano criollo y panela en un año a comercializar requieren de una área de trabajo de aproximamele 200 metros cuadrados, para operar adicionalmente al espacio que requiera la plataforma de cargue y descargue.

---

<sup>42</sup> MINISTERIO DE INDUSTRIA COMERCIO Y TURISMO, ley 905 de 2004 Ley My pime



## **8.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL.**

Para la ejecución integral y eficiente del proyecto se requiere iniciar una etapa de sensibilización a proveedores ó campesinos y se debe hacer un reconocimiento a las zonas con el fin de identificar los productores, las características de los productos más representativos. Con el apoyo de las alcaldías promover la organización paulatina de la oferta de productos agrícolas que requiere la empresa.

Esta actividad se tendrá que desarrollar en los municipios de Vianí, Bituima, San Juan de Rio Seco, Guayabal y demás municipios de manera paulatina.

### **8.4.1 Consolidación de la demanda.**

A través de un proceso de trabajo de campo, preventa y posteriormente a través de una actividad de venta por medio de Call Center se establecerá la demanda que pueda requerir exactamente la clientela.

### **8.4.2 Recepción del producto.**

Los productos se transportan al centro de distribución y logística en embalajes adecuados que eviten el deterioro. Una vez se descarga el producto se pesa para efectos del control de inventarios, se efectúa una inspección visual de calidad e inmediatamente se traslada al área de pesado y selección.

Se llevará un control de todas las mermas con el costo de cada producto mermado en un formato anotando el motivo de la merma, semanalmente se llevara a cabo la revisión de las mermas el operador de alistamiento y el gerente hacen la revisión (formato) y verificación de las novedades.

Las mermas generadas por el mal manejo de mercancía o por mal uso de productos deberán ser registradas en un reporte de incidencias para tomar las decisiones pertinentes en cada caso.

Las mermas producidas por circunstancias propias del producto ajenas a la operación se registrarán en un reporte de incidencias y se notificará al proveedor, tratando de llegar a un acuerdo para el cambio físico de dicha mercancía.

Se atacarán inmediatamente las mermas producidas por errores del personal, teniendo como prioridad las de banana criollo.

#### 8.4.3 Selección y Pesado.

Se realiza la selección de producto en la bodega del centro logístico, ya que previamente se han aplicado procesos de calidad para la entrega por parte de los productores. El alistamiento de los pedidos cometidos previamente, el pesado hace referencia a la cantidad que se empaquetará de producto de acuerdo con el pedido y el mínimo de compra que requiere la empresa por cliente (pedido mínimo).

#### 8.4.4 Empaque.

Una vez que el producto sale del área de selección y pesado se colocan manualmente en una mesa ó (banda), una vez colocados en el plástico adecuado y la división de cartón en el fondo de la caja, se procede a la distribución de las manos siguiendo un patrón de empaque bajo; es decir, evitando el sobreapiñamiento de las manos. La colocación de los gajos se hará en filas de acuerdo con el grado de curvatura de los dedos.

En la primera fila se ubicarán las manos cuyos dedos sean cortos y planos, colocados en forma compacta para eliminar los dedos volcados. Las coronas de esta fila se alinearán en la parte más cercana al vértice de la caja. La segunda fila está conformada por gajos cuyos dedos sean medianos y curvos. Las coronas de esta fila se alinearán en el centro de la caja, solapándose la mitad de ella sobre la primera fila. La tercera fila constituida por manos de dedos grandes y curvos se colocará sobre la primera fila, alineando sus coronas en el espacio dejado por la primera fila y la pared de la caja. Finalmente, la cuarta fila está formada por manos de dedos largos y semi curvos. Las coronas estarán alineadas en el fondo y se vierte en el extremo de la caja, enmascarando casi totalmente la segunda mano y compactando lo mejor posible el empaque.



Se introduce de manera manual a una caja de cartón con capacidad para 18 Kilos de banano criollo y en el caso de la panela para 40 panelas de 500 grs. Esta labor es determinante para lograr un producto final de excelente calidad, por lo que el personal debe estar suficientemente entrenado sobre la importancia de su labor en la calidad, tanto en la prevención de las lesiones al empacar como en la apariencia general de la fruta empacada.

Para el empaque y el embalaje de la panela, en nuestro medio es más utilizado la caja de cartón la cual se pueden 24 a 40 panelas dependiendo el peso trabajado. Además se pueden vender por unidad en material El empaque de la panela al igual que el banano criollo se realiza por parte del productor y se hace de manera manual.



Foto. Asocaña

La panela es un producto de cualidades higroscópicas, lo cual nos indica qué absorbe o pierde la humedad por su exposición al medio ambiente, lo cual depende de las condiciones climáticas del medio de almacenamiento. La panela es propensa a sufrir alteraciones cuando se presenta concentraciones de azúcares reductores altas, bajos contenidos de sacarosa y alta humedad, la panela se ablanda, cambia de color y condiciones aptas para el crecimiento de microorganismos.

#### 8.4.5 Cargue de Producto.

Finalmente, las cajas de frutas se ubican en paletas, formando seis cajas de base por ocho de alto para un total de 48 cajas. De esta manera pueden ser transportadas y almacenadas para su distribución al mercado respectivo.

En esta parte del proceso se realiza un cruce de información y verificación de la cantidad de producto a entregar con las órdenes de pedido generadas.

#### 8.4.6 Envío a los puntos de venta

Distribución tiene a su cargo el flujo de salida de productos, la distribución consiste en la administración del flujo de producto desde el centro logístico a los clientes, e incluye el almacenamiento y transporte de productos. La distribución amplía el mercado de una empresa por que añade a sus productos el valor del tiempo y lugar, dentro de toda esta actividad el gerente general debe tomar cinco tipos de decisiones, el almacenamiento de los productos, y el transporte que se debe utilizar y como realizar la programación, el diseño de rutas y la selección de transporte

La estrategia de la empresa, es la de “colocación hacia adelante” consiste en ubicar el inventario más cerca de los clientes, en un centro de distribución, esta ofrece dos ventajas que logran estimular las ventas: mayor rapidez en los tiempos de entrega y una reducción en los costos de transporte, pero con la característica de manejo de muy poco inventario

Se inicia la entrega de pedidos una vez establecida las rutas y con las respectivas facturas para la entrega y certificación a satisfacción de la mercancía por parte del propietario.

### 8.5 PROVEEDORES

La función de compras se ocupa de la administración del proceso de adquisición, lo cual implica decidir que suministros se usarán, negociar contratos y averiguar cuándo es conveniente comprar en la misma zona (como filosofía de la empresa), compras debe satisfacer las necesidades de suministro de largo plazo de la empresa y respaldar las capacidades de la misma para la comercialización de bienes, el rendimiento de la empresa depende en gran medida del grado de eficiencia con el con el que se realice esta tarea.

Proceso de adquisición:

La empresa desarrollará esta tarea en cinco pasos:

1. Reconocer la necesidad: el proceso inicia cuando el área de compras recibe la solicitud de pedido de productos ó servicios (requisición de compra) incluye la descripción del artículo, la cantidad y calidad requerida y la fecha de entrega deseada, para efecto de la empresa, al ser una microempresa la decisión de compra es equivalente a la decisión de que conviene vender.
2. Selección de proveedores: este paso implica identificar proveedores capaces de suministrar los artículos, agrupar los elementos que puedan ser proporcionados por el mismo proveedor, solicitar cotizaciones para los

productos ya definidos, evaluar las cotizaciones en función de criterios múltiples y seleccionar finalmente un proveedor.

Para efectos de compra del banano criollo y la panela se puede presentar que se defina con anterioridad un contrato a largo plazo para el suministro de estos productos con los campesinos de la zona de Magdalena Centro.

3. Hacer el pedido: el procedimiento de colocar el pedido se realiza para efectos de una empresa en Colombia y de manera tradicional por órdenes de pedido, pero en la medida que el proveedor utilice tecnología y la frecuencia de los pedidos sea alta se recurre a la utilización de una plataforma tecnológica para simplificar los procesos.
4. Trazabilidad del pedido: este procedimiento incluye el seguimiento habitual de los pedidos con el fin de evitar retrasos en la entrega o desviaciones con respecto a las cantidades de producto solicitadas en cada pedido. Los proveedores son contactados por carta, fax, teléfono ó correo electrónico. En este caso de banano criollo y la panela.
5. Recibir el pedido: siempre que llegue los embarques estos tienen que revisarse para comprobar la cantidad y la calidad, enviando notificaciones a compras, control de inventarios y a contabilidad, si el producto no llega en las condiciones satisfactorias, el operador de alistamiento comunica al jefe respectivo para tomar la decisión de devolverlo, los registros Sobre puntualidad, diferencias en calidad y cantidad y los referentes a precios, deberán ser actualizados como parte de la evaluación a los proveedores, compras estará en estrecha coordinación con contabilidad para asegurarse de que los proveedores se les pague correcta y puntualmente.

#### 8.5.1 Transporte

El transporte adecuado para esta actividad empresarial es el transporte terrestre de acuerdo con las prioridades competitivas del producto.

Se está proponiendo que se contrate con terceros un camión de reparto con una capacidad de transporte de 3 toneladas y media, en la medida en que se consolide las rutas se irá ampliando la cobertura y se pasará de un promedio de carga de 648 toneladas año al 64,3% de la capacidad del camión en el primer año.

La flexibilidad es una prioridad competitiva clave en el negocio de venta en canal detallista ya que se puede tener acceso a cualquier lugar por vía terrestre esto sucede para el caso de Suba, además que es la única forma de recoger el producto y depositarlo en el tiempo requerido en el punto de venta del cliente, los tiempos de tránsito son satisfactorios en la medida que se perfeccionen las rutas y

las tarifas son manejables en la medida en que son pequeñas cantidades y las distancias son cortas.

La Alcaldía Mayor de Bogotá desarrollo un pacto "de buenas prácticas por la movilidad" con gremios, comerciantes y transportadores, con el fin de hacer efectiva la aplicación de las medidas del decreto de restricción y pico y placa para vehículos de carga y lograr un compromiso real de corresponsabilidad con el programa movilidad de la administración distrital.

Así mismo esta medida no afecta ala organización, ya que sólo estarán autorizados para circular, cargar o descargar mercancía los vehículos de transporte de alimentos y bebidas con capacidad por debajo de 7 toneladas.

#### 8.5.2 Programación de las rutas

Varias actividades son esenciales para el buen funcionamiento de la cadena de suministro, se hace referencia al control diario del movimiento de la carga. El programa de embarques, debe estar funcionando con el de compras. Se debe reflejar las ventajas y las desventajas entre el costo de transporte y los tiempos de respuesta al cliente.

Si el embarque se retrasa hay que mirar las opciones de combinarlo con otros, para reducir los costos de transporte directo, pero también hay la opción de de contratar el transporte y negociar tarifas generales bajas si planea rutas por las cuales tenga que remitir con regularidad grandes cantidades de producto. Las decisiones son complejas, la estructura de tarifas de transporte de carga en Colombia es compleja, salvo para los conocedores, hoy a pesar de que el ministerio de transporte tiene regulado el sector, varia según la modalidad de transporte y de la empresa que se contrate.

### 8.6 MEDICIONES DE RENDIMIENTO

Para controlar el sistema de distribución, es necesario controlar el flujo de materiales que generan el inventario dentro de la cadena de suministro, por esta razón la gerencia de la empresa vigilará atentamente los inventarios con la finalidad de que permanezcan en los niveles aceptables.

Todos los métodos de medición de inventarios comienzan con un recuento físico de unidades, volumen o peso, pero la empresa ha definido trabajarlo por rotación de inventario.

La rotación de inventario es una media que se obtiene dividiendo la ventas entre el valor promedio del inventario agregado que se tenga en determinado periodo.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Ventas semana}}{\text{Valor promedio del inventario agregado}}$$

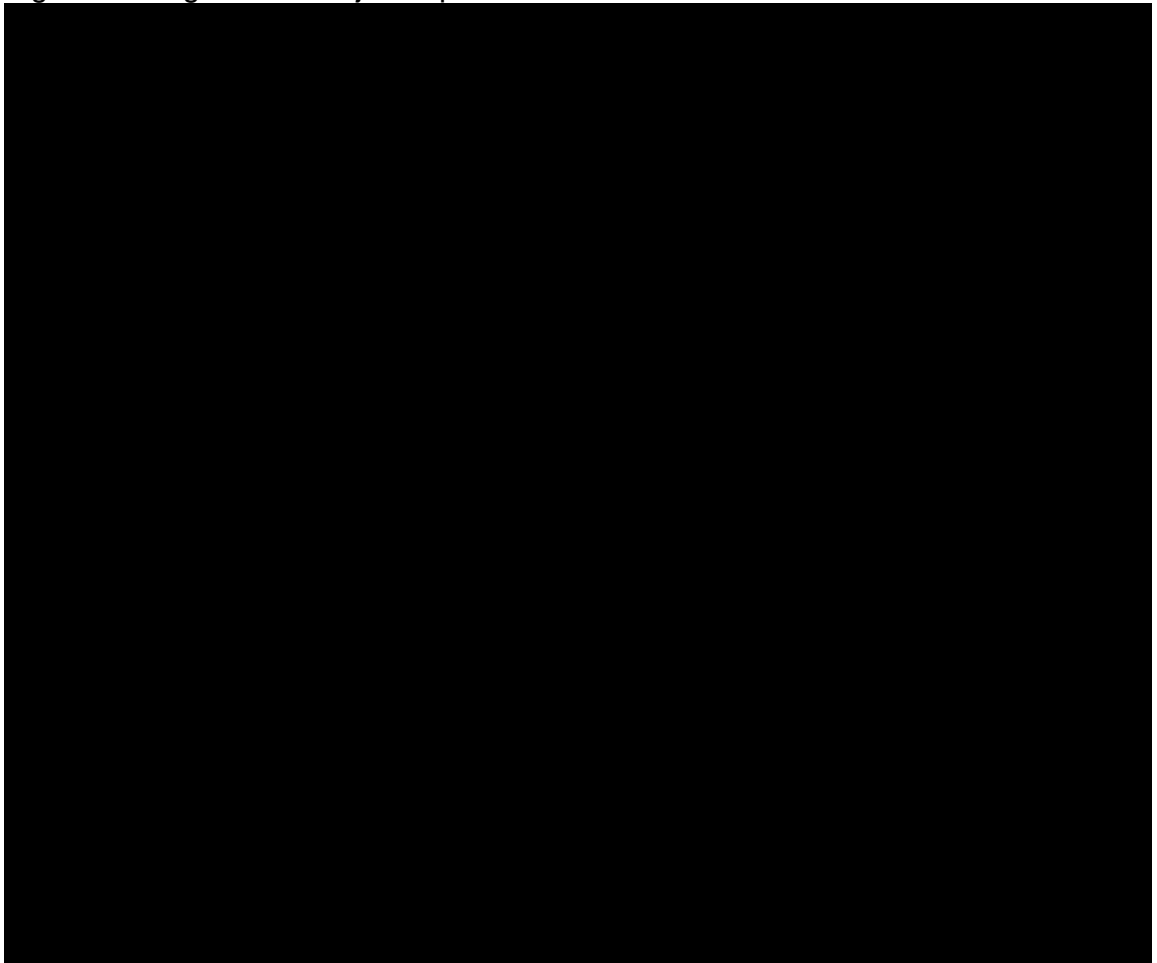
El método PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas) facilita el control, disminuye los costos al minimizar mermas y coadyuva a mantener la calidad.

El objetivo de la empresa es manejar un Cross-docking pero en caso de que se vea la necesidad de dar ingreso a la bodega de banano criollo ó panela se utilizará el acomodo según PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas) aquellos productos que entran en bodega en primer lugar, serán también los primeros en salir de la misma, recorriéndose los productos más viejos hacia el frente de la plataforma para embarque y los más nuevos se quedarán en la parte posterior. Con esto se asegura aún más la frescura de los productos que se comercializaran.

## **8.7 OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.**

La empresa contará con los suministros permanentes de producto para el desarrollo de su objeto. Para desarrollar la logística de distribución que se requiere se ha contemplado los demás recursos para llevar a cabo esta actividad por lo tanto se tendrá recursos de infraestructura, de comunicación, de personal, económicos y demás para poder desarrollar operaciones.

Figura 3. Diagrama de flujo del proceso.



Fuente: Investigación

## **8.8 EQUIPO**

### **8.8.1 Selección del equipo necesario.**

Una vez se tienen establecidas todas las operaciones que se deben realizar para lograr organizar el producto de forma adecuada hasta antes del momento de embarque, a pesar de que la mayoría de actividades se realizan de forma manual y cambiaría tal situación si la empresa tuviera un tamaño más amplio, es preciso definir que maquinaria o herramientas se requieren en cada parte del proceso productivo, en la tabla 22 se realiza una descripción de estos requerimientos.



Tabla 24. Selección del equipo necesario

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	EQUIPO NECESARIO
1	Consolidación de la demanda.	Telefonos
2	Recepción de Banano y panela	Basculas de 1,5 Tm
3	Selección y Pesado.	Bascula de 0,5 Tm
4	Lavado	Lavadora con chorros de agua a presión
5	Etiquetado, colocación en cajas	Etiquetadora manual
6	Cargue y descargue de Producto.	2 Carretas
7	Envío a los puntos de venta	Camión 350

Fuente: Investigación

#### 8.8.2 Cálculo de la mano de obra

Tabla 25. Cálculo de la mano de obra

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	CAPACIDAD DEL EQUIPO	FRECUENCIA POR DIA	M de O NECESARIA	TIEMPO TTAL MIN
1	Recepción de producto	Bascula de 1,5 Toneladas	1	0,0625	30
2	Almacenamiento	NN	1	0,0625	30
3	Selección	NN	1	0,0625	30
4	Lavado	Lavadora	1	0,0625	30
5	Pesado	Bascula de 0,5 Toneladas	1	0,0625	30
6	Etiquetado	Etiquetadora Manual	1	0,0625	30
7	Empaque	Manual	1	0,0625	30
8	Embarque de pedido	2 Carretas	1	0,0625	30
9	Transporte	Camion 350	1	0,5	240

Fuente: Investigación

Se puede evidenciar en la tabla No 25 que el total de horas trabajadas entre la actividad 1 y 8 equivale a una jornada laboral de ocho horas diarias, los cálculos de recibo de productos semanal son de 6 toneladas de panela y 7.5 toneladas de

banano, estas actividades están planeadas para implementarse en seis días de la semana, para lo cual se requieren un total de cuatro personas.

Con esta infraestructura de mano de obra permitirá cumplir con una capacidad de comercialización de 648 toneladas de producto para el primer año de operación de los cuales 288 toneladas corresponden a panela y 360 toneladas respetivamente de banano criollo.

#### 8.8.3 Justificación de la cantidad de equipo comprado.

Las básculas necesarias para la recepción de los productos y para el despacho de los pedidos son importantes para el control tanto del inventario de que ingresa como del producto que despacha.

Para asegurar una presentación apropiada de la fruta (banano criollo) se requiere de un lavado de los mismos a través de lavado a presión con una máquina lavadora de chorros de agua.

Para efectos del control, garantía y mercadeo del producto se utilizar la máquina de etiquetado la cual permitirá marcar e identificar el lote, la fecha y la propiedades y características del producto en la caja y en producto, igualmente permitirá identificar el sello de calidad de la compañía.

Para una mayor facilidad de desplazamiento en el descargue y cargue de los productos es necesario tener herramientas de movilización del producto como son las carretas, así mismo evitará el maltrato de los productos y garantizará un producto con calidad.

#### 8.8.4 Pruebas de control de calidad.

Actualmente el control de calidad de cualquier producto es necesario para la supervivencia del mismo en el mercado. Los productos bajo estudio son alimentos por lo que las pruebas de calidad están contenidas en el decreto 3075 del Ministerio de la Protección Social. Por las especificaciones del producto no es necesario implementar un laboratorio para control de calidad, ya que para el caso del banano se realizan actividades previas en área de producción como son la fumigación y selección del producto antes de recibirlo y para el caso de la panela el INVIMA ha generado una legislación para este sector.

#### 8.8.5 Mantenimiento que se aplicará por la empresa.

Los procesos que se realizan una vez recibido los productos no requieren un mantenimiento especializado ya que su funcionamiento es sencillo, solo se requiere la calibración semestral ó cuando las circunstancias lo ameriten de las básculas, para garantizar la medida exacta de entrada y salida de productos.

Adicionalmente se debe realizar un lavado y limpieza permanente de los equipos requeridos para todos los procesos.

#### 8.8.6 Determinación de las áreas de trabajo necesario.

A pesar de que se inicia con el tamaño de una microempresa el propósito es definir las áreas que se considera debe tener la empresa, se enuncian a continuación:

- Patio de recepción y embarque de producto.
- Bodega de almacenamiento de Panela y un espacio alterno para banano criollo (Zona de selección, lavado, pesaje y almacenaje).
- Sanitarios del área de bodega
- Sanitarios para las oficinas.
- Oficinas administrativas.

Tabla 26. Determinación de las áreas de trabajo necesarias

AREA	BASES DE CALCULO	mts <sup>2</sup>
Patio de recepción y embarque de producto	área suficiente para que maniobre un camión de 4,5 Tm	72
Bodega de almacenamiento de producto (Zona de selección, lavado, pesaje y almacenaje).	Tamaño de la báscula mas espacio de maniobras	2,5
Almacén de panela	se manejan 6 toneladas de panela y 7.5 toneladas de banano semanalmente.	30
Bascula para pesar materias primas	Tamaño de la báscula mas espacio de maniobras	2
Sanitarios del área de bodega	Tamaño apropiado normal	3
Sanitarios para las oficinas	Tamaño apropiado normal	3
Oficinas administrativas	Se requiere una área para labores administrativas y de apoyo a aéreas operativas	16
<b>AREA COLAGROCOL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>128,5</b>

Fuente: Investigación

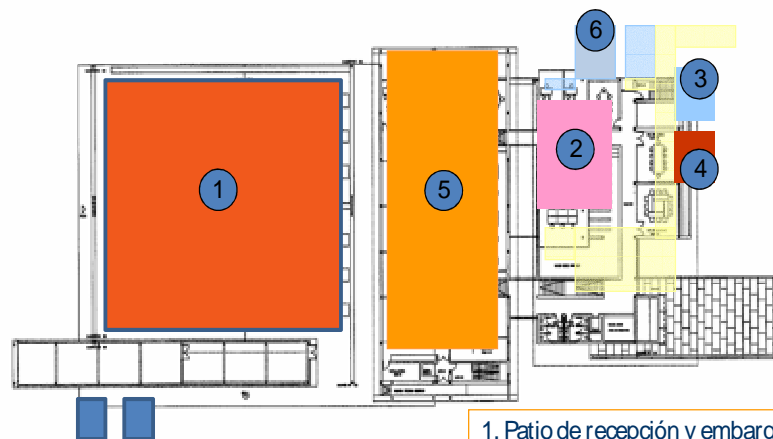
#### 8.8.7 Distribución de planta.

Se ha distribuido el terreno disponible, de forma que se minimicen los recorridos de materiales y que haya seguridad y bienestar para los trabajadores. La distribución se realizó teniendo en cuenta las zonas de la planta y no sólo la de producción, igualmente se dejó un espacio para tener la posibilidad de crecimiento físico para futuras expansiones.

Para realizar la distribución, se puede utilizar el método de distribución sistemática de las instalaciones de la planta ó SLP (Systematic Layout Planning), el cual consiste en obtener un diagrama de relación de actividades, el cual está construido con dos códigos. El primero de ellos es un código de cercanía que está representado por letras y por líneas, donde cada letra o número de líneas representa la necesidad de que dos áreas estén ubicadas cerca o lejos la una de la otra; el segundo código es de razones, representado por números, cada número representa el por que se decide que una área este cerca o lejos de otra

Grafica No 34 Distribución de planta

## Distribución Planta



1. Patio de recepción y embarque
2. Dirección y Administración
3. Sala de Juntas
4. Sanitario oficinas
5. Bodega de almacenamiento Banano y Panela
6. Sanitarios area de bodega

Fuente: Investigación

## **9 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.**

### **9.1 MISIÓN DE LA EMPRESA.**

COLAGROCOL es una sociedad limitada colombiana que propende por la integración de la cadena agroalimentaria en función de la distribución de productos agrícolas, generando beneficios a los productores como a los clientes.

### **9.2 VISIÓN DE LA EMPRESA.**

COALGROCOL será la empresa mas eficiente y reconocida por sus clientes por la eficiencia en la prestación de servicio de comercialización de productos agrícolas, con calidad, frescura, precios justos y entregas a tiempo.

### **9.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.**

#### **9.3.1 Valores Éticos.**

La rectitud de todos los funcionarios de la empresa estará regida bajo los principios de integridad, lealtad, responsabilidad, equidad y respeto; con el cliente externo e interno de la organización.

#### **9.3.2 Compromiso.**

Todos los funcionarios de la empresa pondrán sus capacidades a la máxima expresión para sacar adelante todas las actividades que se les han confiado, actuando de manera proactiva en función del cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

#### **9.3.3 Productividad.**

En el deseo permanente por crecer y aumentar la rentabilidad, se utilizarán los métodos mas apropiados en la reducción de tiempos y el mejor sistema de compensaciones para que los funcionarios utilicen de manera correcta los recursos con los que cuenta la empresa en función de la prestación del mejor servicio de comercialización de productos agrícolas.

#### **9.3.4 Calidad.**

Se trabajará de manera constante por la implementación del sistema de gestión de la calidad en todas las actividades y procedimientos de la empresa, con el ánimo de reducir al máximo las deficiencias en la prestación del servicio, manteniendo los mejores estándares en los procesos y maximizando la utilización de los recursos.

#### **9.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

Determinar en que medida se corresponde a las necesidades de los comerciantes detallistas que comercializan banano criollo y panela de acuerdo con las exigencias del mercado en la localidad de Suba de la ciudad de Bogotá.

#### **9.5 METAS DE LA EMPRESA.**

##### **Meta # 1**

Ofrecer precios competitivos y justos dentro del mercado del banano y la panela.

##### **Meta # 2**

Generar un cubrimiento del 13,38% para el primer año de operaciones en la localidad de Suba.

- Incrementar de manera exponencial nuestra capacidad de atención diaria, por el personal de ventas al pasar de 50 visitas promedio día a 70 día.
- Ampliar nuestra fuerza de ventas en 1 persona por año para garantizar el crecimiento del área comercial.

##### **Meta # 3**

Incrementar la participación en el mercado en 0,5 % con relación al cálculo inicial del 1,18% del mercado panela y del 18,27% con respecto al banano durante el próximo año en la localidad de Suba.

- Estructurar un sistema eficiente para el transporte de banano criollo y panela, bien sea por procesos de tercerización ó por distribución propia con opción de leasing ó de forma mixta.
- Trabajar en el posicionamiento de la empresa y la marca por el sistema de voz a voz, promover el método de clientes referidos y posicionar el buen servicio, generar expectativas a clientes potenciales a través de actividades de marketing en punto de venta.
- Ofrecer los precios mas competitivos del mercado
- Reducir los niveles de inventario
- Tener la fuerza de ventas mejor capacitada del sector
- Desarrollar la campaña publicitaria mas efectiva y creativa del sector
- Crear una imagen de alta calidad y de recordación para el tendero

### 9.5.1 Estructura Organizacional

La estructura de la empresa es horizontal dado el tamaño, en cuanto a las funciones y relaciones que desempeña cada uno de los empleados; se define las tareas, atribuciones y funciones de cada uno de los cargos asignados a los trabajadores de la organización.

La empresa que pertenece al sector terciario, según la estructura jurídica se constituye como una sociedad limitada, como es una microempresa la estructura se definió de manera jerárquica, el gerente general tiene autoridad sobre los subordinados, esto garantiza la eficacia por que asegura la autoridad de mando y evita la confusión de responsabilidades. Es objetivo en direccionar el principio de potestad y en la medida que se presente crecimiento se desarrollará otro estilo de estructura.

### 9.5.2 Contratación de Personal

Para realizar un adecuado proceso de contratación de los trabajadores que laboran en la empresa, es necesario cumplir con los siguientes pasos para el reclutamiento, selección y contratación de personal:

#### 9.5.2.1 Reclutamiento

En la búsqueda de candidatos se recurra a reclutamiento externo, en aviso de prensa, agencias de empleo, es importante mencionar que por las características del perfil no se requiere contratar a una agencia especializada de selección, son empleados operativos.

#### 9.5.2.2 Selección de personal

La selección de personal se puede realizar dependiendo del cargo de dos maneras, mediante la convocatoria interna o la convocatoria externa.

- Convocatoria interna

Cuando dentro de la organización se cuenta con el perfil requerido para el nuevo cargo, el jefe de área tiene dos opciones.

La primera es seleccionar directamente a la persona que cumple con las características específicas del cargo. Para ello, el jefe de área debe diligenciar el Formato Contratación de Personal Convocatoria Interna (FR-GTH-006).<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> MANUAL PARA LA CREACION DE EMPRESAS, Carlos Julio Galindo Ruíz, pág. 112-126

La segunda opción, es realizar una convocatoria abierta a nivel interno, donde vía aviso cartelera se publica la vacante con las características requeridas del cargo. La persona interesada, debe diligenciar la primera parte del Formato Contratación de Personal Convocatoria Interna (FR-GTH-006), y entregar a la gerencia mientras se consolida el área de talento humano. Quien realizará la respectiva selección. Una vez seleccionada la persona, el jefe de área debe diligenciar la segunda parte del Formato Contratación de Personal Convocatoria Interna (FR-GTH-006) y entregarlo al área de talento humano, donde se notificará el ascenso.

Cuando la convocatoria es a nivel externo se utilizan diferentes fuentes para el reclutamiento de hojas de vida, como:

- Banco de hojas de vida: Hojas de vida entregadas en la bolsa de empleo del SENA.
- Anuncio en el periódico: Labor coordinada por la Dirección de Talento Humano, y con los encargados de los diferentes convenios.
- Referidos y/o recomendados: Hojas de vida de personas conocidas y recomendadas por funcionarios de la organización que son entregadas a la Dirección de Talento Humano.
- Recepción de Hojas de Vida: Proceso natural y espontáneo que se puede presentar así no se haya realizado la convocatoria.
- Página Web: Espacio dentro de la organización para que los usuarios interesados en enviar las hojas de vida lo puedan hacer por este medio.

Cuando el jefe de área ha realizado las respectivas entrevistas que consideró necesarias y ya ha tomado una decisión sobre la persona a contratar debe diligenciar el Formato Contratación de Personal Convocatoria Externa (FR-GTH-002) y entregar al área de talento humano Gerencia General).

#### 9.5.2.3 Ingresos y contratación

El jefe de área debe entregar al área de talento humano el Formato Contratación de Personal para Convocatoria Externa o Interna al menos 5 días hábiles antes de la fecha de inicio de labores del nuevo funcionario o contratista.

El área de talento humano, durante este tiempo, preparará los siguientes recursos:

- Puesto de trabajo: Ubicación, adecuación y materiales de oficina.



- Recursos informáticos: Se debe diligenciar el Formato Lista de Chequeo para la Asignación de Recursos Informáticos (FR-TIC-003), para que el área de informática (Gerencia mientras se consolida la empresa) asigne los recursos requeridos por el cargo.
- Se Remite la candidata a una IPS con la que se ha establecido previamente un convenio para que se le practiquen los exámenes médicos y físicos de ingreso.
- Elaboración del contrato: El área de talento humano (gerencia) se encarga de tramitar el contrato y pasarlo al área jurídica para su visto bueno.

En el primer día de actividades del nuevo funcionario o contratista, el área de talento humano debe entregarle el Formato Lista de Chequeo para Contratistas o Funcionarios (FR-GTH-003, FR-GTH-011) según sea el caso, para que se haga entrega de toda la documentación solicitada en el menor tiempo posible.

Una vez entregada toda la documentación, el Asistente de Talento Humano debe:

- Verificar la autenticidad de las referencias, de los estudios realizados y la legitimidad de los documentos entregados que dan soporte y evidencian el cumplimiento del perfil del cargo.
- Realizar todas las actividades correspondientes al ingreso del nuevo funcionario:
  - a. Diligenciamiento de formularios de afiliación: El Asistente de Talento Humano (gerencia) se encarga de diligenciar los formularios correspondientes a la afiliación de la ARP, EPS, Fondo de Pensiones y Cesantías, y Caja de Compensación. Además de diligenciar las cartas de autorización para la apertura de cuenta de nómina en el banco y para el examen médico de ingreso, e informar mediante memorando escrito la novedad al departamento de contabilidad para la liquidación de aportes.

En el caso de ser un contrato por prestación de servicios, el funcionario debe entregar los comprobantes de dichas afiliaciones a la organización, anexando la fotocopia del RUT y de la cédula de ciudadanía.

- b. Firma del Contrato: El contrato debe ser firmado por el Gerente General por el nuevo funcionario y por un Testigo. De este documento se le entrega una copia al nuevo empleado.
- c. Presentación de la organización: Será realizada en el transcurso de la primera semana de labores del nuevo funcionario.

La presentación de la organización está compuesta por los siguiente módulos: Exposición de la actividad principal y lineamientos de la organización, Sistema de Gestión de la Calidad, Programa de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, herramientas de informática de las que dispone la organización e inducción al cargo a desempeñar. Durante esta presentación se debe ir diligenciando el Formato Presentación de la Organización (FR-GTH-005)

Cuando el nuevo funcionario ha recibido estos módulos; la persona encargada de la inducción por parte de la Dirección de Talento Humano se encarga de coordinar el recorrido del nuevo empleado por las instalaciones de la organización.

- d. Entrega de dotación: Se hace entrega al nuevo funcionario de los materiales de oficina necesarios para desempeñar el cargo y la dotación requerida por el puesto de trabajo, siguiendo siempre lo estipulado en los artículos 230 al 235 del Código Sustantivo del Trabajo, quedando constancia de la entrega mediante una carta.
- e. Entrega del cargo: Realizadas todas las actividades de inducción del nuevo funcionario, el área de Gestión de Talento Humano (gerencia) se encarga de dirigirse al Jefe Inmediato quien realizará su correspondiente inducción del cargo. En esta fase, el área de talento humano hace entrega al jefe inmediato de la descripción de cargo para que el nuevo funcionario o contratista tenga conocimiento de sus actividades.
- f. Ingreso al módulo de nómina: Cuando el Asistente de Talento Humano tiene toda la documentación requerida para el ingreso del nuevo empleado a la empresa, se encarga de guardar estos documentos en una carpeta, la cual debe ser entregada al Contador para que realice el ingreso del nuevo funcionario al módulo de nómina en el programa de contabilidad. Cuando ya se ha realizado esta actividad, el contador se encarga de devolver la carpeta al Asistente de Talento Humano (Gerencia) para que sea guardada en el archivo destinado para el área.

En este proceso de adaptación se busca que tanto el empleado como la empresa, tengan el máximo de beneficio para las dos partes, por lo que la organización capacita en detalle acerca de las funciones que se tienen que desarrollar, como desarrollarlas y a la vez comentarle a la empresa por iniciativa propia como se pueden mejorar.

#### 9.5.2.4 Descripción de los puestos de trabajo

##### Gerente General

Responsable de la planeación estratégica para conseguir los fines de la organización, representante legal y líder administrativo para la toma de decisiones que afecten el rumbo de la empresa, aplicación de experiencia y conocimientos profesionales para conseguir el adecuado funcionamiento de la organización, adicionalmente será el responsable de generar los ingresos de la compañía a través de la comercialización de los productos de la empresa.

##### Contador

Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación a la gerencia de los estados financieros mensuales. Es un cargo controlador debido a que por intermedio de él se realizan todas las actividades sobre normatividad y formalización de la organización, incluyendo el componente de contratación, personal y proveedores.

##### Conductor

Realizar actividades de manejo de vehículos, la finalidad del puesto es la de distribuir todos los pedidos que se generen desde el área comercial, cumpliendo con la premisa de entregas oportunas. Responsable de los inventarios de los productos a distribuir, organizar las rutas y ajustarlas en la medida que se consoliden estas, apoyar las metas del presupuesto de Ventas, dentro de sus funciones principales están:

##### Operador de alistamiento

Responsable del alistamiento de los pedidos de acuerdo a la facturación enviada por el área comercial, además de los materiales e insumos para la adecuada presentación del producto en el punto de venta.

##### Vendedor

Responsable de la visita a cada uno de los clientes entregados en la ruta del respectivo día por cinco días a la semana, realizar actividades de tipo comercial, capacidad de interacción rápida y eficiente con el medio, aplicación de conocimientos específicos para establecimiento de relaciones de comunicación con clientes.

#### 9.5.2.5 Manual de Funciones

A continuación se relacionan todas las actividades que debe desarrollar un trabajador para cada cargo. También se relaciona las responsabilidades de estos y su interrelación con los demás.

##### Análisis de cargos

##### DESCRIPCION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO:	GERENTE GENERAL
UBICACIÓN:	DIRECCION ADMINISTRATIVA
JEFE INMEDIATO:	JUNTA DE SOCIOS
PERSONAL A SU CARGO:	TODOS LOS EMPLEADOS

**FUNCION:** Planeación de los presupuestos de ingresos y ventas, diseñar el plan de mercadeo de la empresa, generar los portafolios de servicios y productos a vender, establecer las estrategias de ventas para la consecución de los objetivos, evaluar y supervisar el grado de avance de las tareas asignadas a todos los empleados.

##### CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

**Educación:** Profesional en administración de empresas ó carreras afines.  
**Experiencia laboral:** dos años de experiencia en cargos similares, facilidad para desarrollar actividades de mercadeo.

**Habilidades y desarrollo de técnicas de negociación con los proveedores.**  
**Desarrollo, ejecución y administración de proyectos.**

##### DESCRIPCION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO:	CONTADOR
UBICACIÓN:	DIRECCION ADMINISTRATIVA
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
PERSONAL A SU CARGO:	NINGUNO

**FUNCION:** Participación en las actividades financieras de la empresa, responsable de la contabilidad, auditoria, presupuestos y costos. Administración e interpretación de políticas y procedimientos contables para reflejar con precisión el estado del negocio. Proporciona la información con el fin de controlar las operaciones y cumplir con las reglamentaciones oficiales.

- Planeación de los presupuestos de Costos y Gastos
- Generar propuestas de valor, como de inversión y de crédito que permitan el fortalecimiento y crecimiento de la empresa.
- Administrar el flujo de caja y las cuentas por pagar de la empresa.
- Conciliar las cuentas con las entidades Bancarias.
- Generar informes Financieros, Balances, que permitan controlar económicamente la empresa.
- Apoyar las actividades contratación y de manejo de personal.

## CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Educación: Título profesional en contaduría pública, con tarjeta profesional expedida por la autoridad competente.

Experiencia laboral: mínimo tres (3) años de experiencia en cargos similares, facilidad para desarrollar actividades de mercadeo.

Habilidad para recopilar diversos datos contables para preparar y analizar estados financieros de ingresos y otros informes contables, capacidad para formular soluciones para atender diversidad de problemas que exige el empleo

TITULO DEL PUESTO:	CONDUCTOR
UBICACIÓN:	OPERACIONES
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
PERSONAL A SU CARGO:	2 OPERADORES DE ALISTAMIENTO

**FUNCION:** Responsable en las actividades de cargue y descargue de la mercancía, como en la distribución de los pedidos de acuerdo a la ruta y a la facturación entregada del día. verificar el funcionamiento del vehículo, antes de cada traslado, detectando cualquier tipo de falla mecánica, corrigiéndola antes de salir, llevar a cabo los cambios periódicos de aceite y lubricantes que necesiten las unidades oficiales, así como realizar las reparaciones elementales de las mismas. Efectuar labores de limpieza a la unidad en que se realizará el traslado.

Elaborar un reporte sobre contratiempos encontrados en el transcurso del recorrido, en caso de que se presenten, garantizar el control de calidad de los productos, recepción de materiales e insumos para la comercialización, control de inventarios, reportar novedades en el formato correspondiente para manejar como actividad de servicio al cliente, instruir y coordinar las actividades del operador del alistamiento No 1, las demás que se deriven de la naturaleza de su puesto y las que le sean expresamente encomendadas por su superior inmediato.

## CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Educación: Bachiller no necesario, tarjeta de conducción vigente de sexta categoría, El certificado de aptitud física, mental y de coordinación motriz, debe ser expedido por un médico debidamente registrado ante el Ministerio de Protección Social y ante el Registro Único Nacional de Tránsito (Runt).

Experiencia laboral: mínimo tres (3) años de experiencia en cargos similares, facilidad para desarrollar actividades de distribución en canal tienda a tienda, conocimiento de movilidad en la ciudad.

Tener certificado de estudios de educación básica y conocimientos a nivel técnico sobre mecánica automotriz.

Responsabilidad de seguir las indicaciones establecidas en normas, leyes y reglamentos de seguridad.

Edad máxima 55 años

## DESCRIPCION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO:	VENDEDOR
UBICACIÓN:	DIRECCION ADMINISTRATIVA
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
PERSONAL A SU CARGO:	NINGUNO

FUNCION: 1) Establecer un nexo entre el cliente y la empresa, 2) contribuir a la solución de problemas, 3) administrar su territorio o zona de ventas, e 4) integrarse a las actividades de mercadeo de la empresa.

Establecer un nexo entre el cliente y la empresa, esto significa que el vendedor debe constituirse en el «eslabón» que une al cliente con la empresa, para ello, debe realizar algunas actividades que son muy importantes: comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc. Asesorar a los clientes: 1) acerca de cómo los productos que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y 2) cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos, retroalimentar a la empresa informando todo lo que sucede en el mercado, como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones a los clientes etc.).

Contribuir activamente a la solución de problemas.- (por ejemplo: pérdida de clientes actuales, baja captación de nuevos clientes, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, bajos volúmenes de venta, utilidades negativas, etc.) y por otra, los problemas por los que atraviesan los clientes (necesidades y deseos insatisfechos, falta de asesoramiento para la correcta utilización del producto, falta de una adecuada información acerca de lo

que el producto y ó servicio puede hacer por ellos y el cómo satisfacer sus necesidades y deseos, falta de servicios post-venta, etc.).

Administrar su territorio de ventas.- se le asignara a su cargo una zona de ventas (localidad) y grupo de clientes, debe asumir la administración de ese territorio o grupo de clientes que le ha sido asignado. Para ello, debe: 1) planificar, es decir, fijar objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará, 2) implementar su plan y 3) controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando. Todo esto, teniendo en mente la satisfacción del cliente, pero de una forma que sea al mismo tiempo rentable o beneficioso para la empresa.

## CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Educación: Bachiller

Experiencia laboral: mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares, facilidad para desarrollar actividades de Mercadeo y ventas.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO:	OPERADOR ALISTAMIENTO
UBICACIÓN:	OPERACIONES
JEFE INMEDIATO:	CONDUCTOR
PERSONAL A SU CARGO:	NINGUNO

FUNCION: Recibir, cotejar y hacer entrega de los pedidos de acuerdo a la facturación, se requiere el manejo obligatorio de notas de salida de almacén, remitir al departamento de compras los requerimientos de material para que surta su solicitud, en caso de no contar con el material y/o equipo requerido, mantener control y en condiciones favorables de uso, los materiales y útiles de trabajo que se encuentran a su cargo, asistir a cursos de capacitación y actualización cuando sea necesario, atender a toda persona que desee tratar asuntos de su competencia, asistir a reuniones de trabajo convocadas por su jefe inmediato, asistir puntualmente a sus labores, respetando las normas, políticas y lineamientos de control administrativo establecido por la Dirección Administrativa.

## CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Educación: Bachiller

Experiencia laboral: mínimo un (1) año de experiencia en cargos similares, facilidad para desarrollar actividades de logística.

Habilidad para desarrollar actividades por iniciativa propia

## 10 ESTUDIO ECONÓMICO

### 10.1 COSTOS DE PRODUCCIÓN.

La empresa en su primer año de operaciones planea comercializar 360 toneladas de banano criollo y 288 toneladas de panela, lo que representa al año 648.000 Kilos. Capacidad del parque automotor en un 64.3 %. Teniendo en cuenta que se utilizará un camión Chevrolet NKR II (cap. 3.5 ton), que equivale al año a 1.008.000 Kilos.

Tabla 27. Aprovechamiento de la capacidad instalada

Periodo Anual	Comercialización anual kgs	Aprovechamiento de la Capacidad
1	648.000	64,3%
2	651.763	64,7%
3	669.710	66,4%
4	676.407	67,1%
5	683.171	67,8%

Fuente: Investigación

Para el segundo año se aprovechará su capacidad en un 64.7% y a partir del 3 año, la variación en toneladas equivale a 1.8 puntos mas de utilización de la capacidad del automotor.

### 10.2 PRESUPUESTO DE COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN.

El costo de la comercialización se compone de los productos que se compraran adquirir de la Región de Magdalena centro (banano criollo y panela) y los insumos que se requieren para poderlos llevar hasta el punto de venta, se relaciona a continuación:

Tabla 28. Presupuesto de costos de comercialización

<b>Presupuesto de costo de Comercialización</b>	
CONCEPTO	COSTO TOTAL ANUAL
Materia Prima (mas empaque)	\$ 354.759.921
Servicios publicos	\$ 4.920.000
Mano de obra directa	\$ 9.000.000
Mano de obra indirecta	\$ -
Mantenimiento de equipos	\$ 600.000
Control de Calidad	\$ -
Depreciación	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 369.279.921</b>

Fuente: Investigación



La base del cálculo se estimó sobre la cantidad de producto que se pretende comercializar por cada línea de producto, Banano criollo y panela de kilo respectivamente durante el primer año de operaciones. El insumo principal se está adquiriendo a un precio favorable dado que la compra se realiza en la zona de producción directamente con los agricultores. Los productos no incluyen impuesto del valor agregado a las ventas ya que son artículos de consumo masivo agrícolas y no tienen proceso de transformación.

#### 10.2.1 Costo de otros materiales (Aseo e higiene).

En el valor correspondiente a los costos de otros materiales se tuvo en cuenta los elementos y accesorios que se requieren tanto para el desarrollo de la actividad laboral como de aquellos elementos que son indispensables para saneamiento y las actividades de higiene y seguridad industrial básicos del negocio, establecidos por la ley. Este rubro corresponde a \$ 480.000 anuales.

#### 10.2.2 Costo consumo de servicios públicos

Tabla 29. Costo consumo de servicios públicos

Consumo de Servicios publicos		
Concepto	Vr mes	Vr anual
Energía eléctrica	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Agua y alcantarillado	\$ 180.000	\$ 2.160.000
Teléfono y ó telecomunicaciones	\$ 60.000	\$ 720.000
Seguros	\$ 50.000	\$ 600.000
	<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 4.920.000</b>

Fuente: Investigación

De acuerdo al reglamento de seguridad e higiene vigente se estimaron los costos de servicios públicos, para las diferentes actividades del negocio como son:

- Limpieza diaria de los equipos.
- Limpieza diaria general de la empresa.
- Agua disponible para el personal.
- Lavado de fruta
- Energía para el funcionamiento de los equipos
- Línea telefónica
- Seguridad de las instalaciones.

### 10.2.3 Costo de mano de obra directa

De acuerdo a con lo expresado en la tabla No 26 el presupuesto de costos de comercialización, el valor de la mano de obra directa, corresponde al valor de la liquidación anual del salario de un operario de alistamiento, por un valor de \$900.000 el cual incluye las prestaciones sociales y parafiscales, las funciones de este empleado se describirán detalladamente en el estudio administrativo.

### 10.2.4 Costo de mano de obra Indirecta

Tabla 30. Costo de mano de obra indirecta

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		
CONCEPTO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
Gastos de representación	\$ 400.000	\$ 3.200.000
Aseo e higiene	\$ 40.000	\$ 480.000
Asesoría contable	\$ 250.000	\$ 3.000.000
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 6.680.000</b>

Fuente: Investigación

Los costos de mano de obra indirecta hacen referencia a los recursos que tiene que destinar la empresa, en cuanto al pago que se requiere por la administración de la misma, que para este proyecto, consiste en los gastos de representación y la contratación externa de los servicios de asesoría contable.

### 10.2.5 Presupuesto de gastos de venta año.

Tabla 31. Presupuesto de gastos de venta anuales

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA	
CONCEPTO	COSTO
Gastos de administración	\$ 6.680.000
Suministros de oficina	\$ 300.000
Arrendamientos	\$ 12.000.000
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 18.980.000</b>

Fuente: Investigación

Para la operación de la empresa se tiene presupuestado el pago de nómina de personal, también se requieren los pagos para el uso de la infraestructura (arrendamientos locales y gastos de papelería) descritos en la tabla anterior.

Por otro lado se esta incluyendo el salario de un asesor comercial externo que se pagara de acuerdo con un salario fijo y variable por cumplimiento de ventas,

sumado al costo de mano de obra directo que consiste en el salario de un operador de alistamiento descritos en la tabla de costos de mano de obra directa.

Tabla 32. Gastos de venta

GASTOS DE VENTA		
CONCEPTO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
Asesor Comercial	\$ 450.000	\$ 4.500.000
Operador de Alistamiento	\$ 900.000	\$ 9.000.000
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 13.500.000</b>

Fuente: Investigación

Adicionalmente se relaciona el valor por el costo del flete de transporte para los procesos de distribución a través de terceros y los costos de la publicidad para la comercialización de los productos.

Tabla 33. Otros gastos de ventas anuales

GASTOS DE VENTA	
CONCEPTO	COSTO
Sueldos	\$ 13.500.000
Bonificaciones por ventas	\$ 1.300.000
Publicidad	\$ 500.000
Transportes de distribución	\$ 20.000.000
Promociones	\$ 500.000
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 35.800.000</b>

Fuente: Investigación

#### 10.2.6 Costo total de operación de la Empresa

En esta tabla se consolidaron todos los costos de la empresa para un período anual, como se puede evidenciar la participación más importante está representada en el costo de comercialización.

Tabla 34. Costos totales de operación

COSTOS TOTALES DE OPERACIÓN		
CONCEPTO	COSTO	PARTICIPACION %
Costo de Comercialización	\$ 369.279.921	87%
Costo de Administración	\$ 18.980.000	4%
Costo de Ventas	\$ 35.800.000	8%
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 424.059.921</b>	<b>100%</b>
Costo unitario/ Kilogramo	\$ 1.309	

Fuente: Investigación

### 10.2.7 Activo fijo de Producción

Tabla 35. Activo fijo de producción

ACTIVO FIJO DE PRODUCCION					
DESCRIPCION	CANT	ITEM SIN IVA	IVA PRODUCTOS	ITEM CON IVA	VALOR TOTAL
Bascula de 1,5 Toneladas	1	\$ 862.069	\$ 137.931	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Bascula de 0,5 Toneladas	1	\$ 517.241	\$ 82.759	\$ 600.000	\$ 600.000
Carretas	2	\$ 258.621	\$ 41.379	\$ 300.000	\$ 600.001
Etiqueteadora Manual	1	\$ 100.000	\$ 16.000	\$ 116.000	\$ 116.000
<b>total maquinaria</b>		<b>\$ 1.737.931</b>	<b>\$ 278.069</b>		<b>\$ 2.316.000</b>

Fuente: Investigación

La inversión inicial en activos hace parte del aporte de la sociedad, y única inversión monetaria, en donde se están incluyendo todos los elementos necesarios para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 36. Activo fijo de oficinas y ventas

ACTIVO FIJO DE OFICINAS Y VENTAS			
Cantidad	Concepto	Precio unitario en pesos	Costo total puesto en planta en pesos
1	Computador	\$ 1.378.000	\$ 1.378.000
1	Impresora Multifuncional	\$ 300.000	\$ 300.000
1	software (contabilidad, facturación)	\$ 530.000	\$ 530.000
1	Mobiliario	\$ 923.000	\$ 923.000
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.131.000</b>

Fuente: Investigación

El valor correspondiente por concepto de gasto de activos fijos de oficina y ventas, se estima para los ítems que se relacionan en la tabla anterior, en la medida que se vayan requiriendo se incluirán en el desarrollo del proyecto.

#### 10.2.7.1 Activo fijo diferido

El activo diferido comprende todos los gastos en los que hay que incurrir en el funcionamiento de la empresa, los cuales son intangibles, como son, Instalación y adecuación del área de almacenaje y comercialización, de la inversión aproximadamente, por otro lado se manejarán un rubro correspondiente al manejo de imprevistos. Estos gastos se causan durante un periodo de tiempo determinado.

Tabla 37. Inversión en activo diferido

INVERSION EN ACTIVO DIFERIDO	
CONCEPTO	COSTO
Adecuaciones e instalaciones	\$ 1.000.000
Imprevistos	\$ -
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 1.000.000</b>

Fuente: Investigación

#### 10.2.7.2 Financiamiento de la inversión

Se ha determinado que la inversión inicial de la empresa es de \$ 112.720.270 de los cuales \$ 43.495.270 corresponden a la inversión en activos fijos y aportes de los socios, y \$ 69.225.000 corresponden a necesidades de efectivo, por lo anterior se requiere de una financiación del 61% de la inversión a través de un crédito a largo plazo a 5 años con los bancos. Este crédito se adquiere a una tasa del 31.5 % anual con una cuota fija mensual véase la liquidación del crédito en la tabla No 36.

### 10.2.7.3 Amortización

Tabla 38. Flujo de pago del crédito.

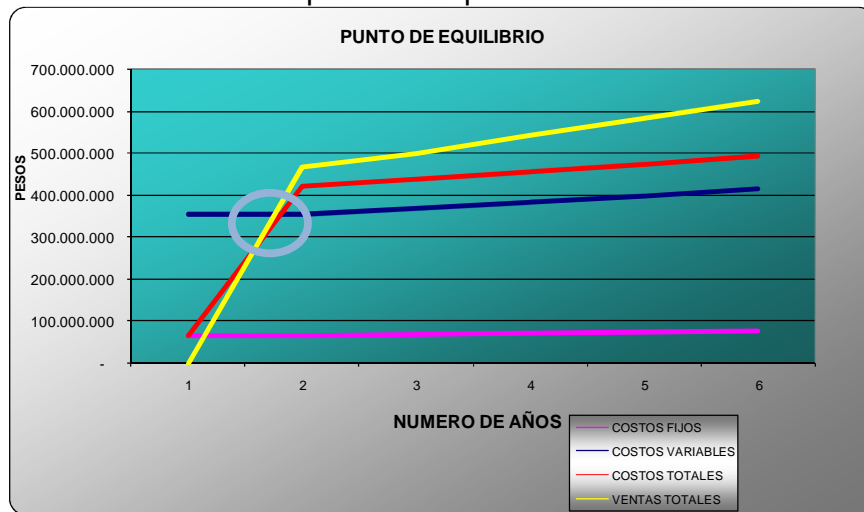
NOMBRE DE LA EMPRESA:		COLAGROCOL		
TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO				
CONDICIONES FINANCIERAS				
MONTO:	69.225.000			
PLAZO:	60	MESES		
INTERES:	30,42%	NOMINAL ANUAL		
AMORTIZACION:		MENSUAL		2,54%
CUOTAS	CAPITAL	INTERESES	AMORTIZACION	SALDO
0				69.225.000,00
1	69.225.000,00	1.757.622,75	501.981,51	68.723.018,49
2	68.723.018,49	1.744.877,44	514.726,82	68.208.291,67
3	68.208.291,67	1.731.808,53	527.795,74	67.680.495,93
4	67.680.495,93	1.718.407,79	541.196,47	67.139.299,46
5	67.139.299,46	1.704.666,81	554.937,45	66.584.362,01
6	66.584.362,01	1.690.576,95	569.027,31	66.015.334,70
7	66.015.334,70	1.676.129,35	583.474,91	65.431.859,79
8	65.431.859,79	1.661.314,92	598.289,34	64.833.570,45
9	64.833.570,45	1.646.124,35	613.479,91	64.220.090,54
10	64.220.090,54	1.630.548,10	629.056,16	63.591.034,37
11	63.591.034,37	1.614.576,36	645.027,90	62.946.006,48
12	62.946.006,48	1.598.199,10	661.405,16	62.284.601,32
13	62.284.601,32	1.581.406,03	678.198,23	61.606.403,08
14	61.606.403,08	1.564.186,57	695.417,69	60.910.985,40
15	60.910.985,40	1.546.529,92	713.074,34	60.197.911,05
16	60.197.911,05	1.528.424,96	731.179,30	59.466.731,75
17	59.466.731,75	1.509.860,32	749.743,94	58.716.987,81
18	58.716.987,81	1.490.824,32	768.779,94	57.948.207,87
19	57.948.207,87	1.471.305,00	788.299,26	57.159.908,61
20	57.159.908,61	1.451.290,08	808.314,18	56.351.594,42
21	56.351.594,42	1.430.766,98	828.837,28	55.522.757,14
22	55.522.757,14	1.409.722,80	849.881,46	54.672.875,69
23	54.672.875,69	1.388.144,31	871.459,95	53.801.415,74
24	53.801.415,74	1.366.017,95	893.586,32	52.907.829,42
25	52.907.829,42	1.343.329,79	916.274,47	51.991.554,95
26	51.991.554,95	1.320.065,58	939.538,68	51.052.016,27
27	51.052.016,27	1.296.210,69	963.393,57	50.088.622,70
28	50.088.622,70	1.271.750,13	987.854,13	49.100.768,57
29	49.100.768,57	1.246.668,51	1.012.935,75	48.087.832,82
30	48.087.832,82	1.220.950,08	1.038.654,19	47.049.178,63
31	47.049.178,63	1.194.578,65	1.065.025,62	45.984.153,02
32	45.984.153,02	1.167.537,65	1.092.066,62	44.892.086,40
33	44.892.086,40	1.139.810,07	1.119.794,19	43.772.292,21
34	43.772.292,21	1.111.378,50	1.148.225,76	42.624.066,45
35	42.624.066,45	1.082.225,05	1.177.379,21	41.446.687,24
36	41.446.687,24	1.052.331,39	1.207.272,87	40.239.414,36
37	40.239.414,36	1.021.678,73	1.237.925,53	39.001.488,83
38	39.001.488,83	990.247,80	1.269.356,46	37.732.132,37
39	37.732.132,37	958.018,84	1.301.585,42	36.430.546,95
40	36.430.546,95	924.971,59	1.334.632,67	35.095.914,28
41	35.095.914,28	891.085,26	1.368.519,00	33.727.395,28
42	33.727.395,28	856.338,57	1.403.265,70	32.324.129,58
43	32.324.129,58	820.709,65	1.438.894,61	30.885.234,97
44	30.885.234,97	784.176,12	1.475.428,15	29.409.806,82
45	29.409.806,82	746.715,00	1.512.889,27	27.896.917,56
46	27.896.917,56	708.302,74	1.551.301,52	26.345.616,03
47	26.345.616,03	668.915,19	1.590.689,07	24.754.926,96
48	24.754.926,96	628.527,60	1.631.076,67	23.123.850,30
49	23.123.850,30	587.114,56	1.672.489,70	21.451.360,59
50	21.451.360,59	544.650,05	1.714.954,22	19.736.406,38
51	19.736.406,38	501.107,36	1.758.496,90	17.977.909,47
52	17.977.909,47	456.459,12	1.803.145,14	16.174.764,33
53	16.174.764,33	410.677,27	1.848.927,00	14.325.837,34
54	14.325.837,34	363.733,01	1.895.871,25	12.429.966,09
55	12.429.966,09	315.596,84	1.944.007,42	10.485.958,66
56	10.485.958,66	266.238,49	1.993.365,77	8.492.592,89
57	8.492.592,89	215.626,93	2.043.977,33	6.448.615,56
58	6.448.615,56	163.730,35	2.095.873,91	4.352.741,65
59	4.352.741,65	110.516,11	2.149.088,15	2.203.653,50
60	2.203.653,50	55.950,76	2.203.653,50	0,00
	0,00	0,00	2.259.604,26	

Fuente: Investigación

## Manual para la creación de Empresas

### 10.2.7.4 Determinación del punto de equilibrio o producción mínima económica

Gráfico 35. Cálculo del punto de equilibrio



Fuente: modelo manual para la creación de empresas  
Cálculo: investigación

La empresa ha determinado que su punto de equilibrio se encuentra en el rango de 300 millones de pesos en ventas, de los productos a comercializar para su primer año de operación, que equivale a igualar los ingresos con los costos totales del negocio, tal como se discrimina en el Gráfico anterior. Igualmente se visualiza que la empresa desde su inicio tiene ingresos por encima del punto de equilibrio.

### 10.2.7.5 Determinación de ingresos con inflación

Tabla 39. Determinación de ingresos con inflación por Kilo

Determinación del Ingreso con Inflación

Año	No.de Kilos Banano Criollo	No.de Kilos Panela	Precio Unitario \$ Banano Criollo	Precio Unitario \$ Panela	Ingresos en \$ Banano criollo	Ingresos en \$ Panela	Ingresos total en Pesos
1	360.000	288.000	805	620	289.800.000	178.560.000	468.360.000
2	362.751	289.012	853	657	309.535.133	189.938.938	499.474.071
3	371.094	298.616	904	697	335.653.708	208.025.645	543.679.353
4	374.805	301.602	959	738	359.350.860	222.712.256	582.063.115
5	378.553	304.618	1.016	783	384.721.030	238.435.741	623.156.771

Fuente: Investigación

La tabla 39 muestra la proyección de los ingresos que se generarán para el proyecto, resultado de la cantidad de producto a comercializar entre banano criollo y panela, con un estimado del valor unitario de cada producto aplicando la inflación estimada para cada año.

A partir de esta información se generarán los análisis de sensibilidad de la rentabilidad de la inversión respecto a las ventas y se obtendrán los requerimientos necesarios para ajustar los recursos, precios y reducción de costos necesarios para mantener la utilidad requerida.

#### 10.2.7.6 Balance General inicial

En el balance general inicial se indica el aporte que requiere la empresa para su operación, el valor total de la inversión corresponde a \$112.720.270, de los cuales se requiere una financiación de \$ 69.225.000. Los accionistas de la empresa realizarán un aporte por valor de \$ 43.495.270.

Tabla 40. Balance General

	Año 0
<b>BALANCE GENERAL</b>	
<b>Activo</b>	
Efectivo	107.273.270
Cuentas X Cobrar	0
Provisión Cuentas por Cobrar	
Inventarios Materias Primas e Insumos	0
Inventarios de Producto en Proceso	0
Inventarios Producto Terminado	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0
Gastos Anticipados	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>107.273.270</b>
Terrenos	0
Construcciones y Edificios	0
Maquinaria y Equipo de Operación	2.316.000
Muebles y Enseres	923.000
Equipo de Transporte	0
Equipo de Oficina	2.208.000
Semovientes pie de cria	0
Cultivos Permanentes	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>5.447.000</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>112.720.270</b>
<b>Pasivo</b>	
Cuentas X Pagar Proveedores	0
Impuestos X Pagar	0
Acreedores Varios	
Obligaciones Financieras	69.225.000
Otros pasivos a LP	
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0
<b>PASIVO</b>	<b>69.225.000</b>
<b>Patrimonio</b>	
Capital Social	43.495.270
Reserva Legal Acumulada	0
Utilidades Retenidas	0
Utilidades del Ejercicio	0
Revalorizacion patrimonio	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>43.495.270</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>112.720.270</b>

Fuente: modelo SENA Fondo emprender

Calculo: investigación



## 10.2.7.7 Balance General Proyectado

Tabla 41. Balance General

BALANCE GENERAL	1	2	3	4	5
Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	95.295.401	110.514.168	143.008.247	198.456.065	277.271.854
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0
Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>95.295.401</b>	<b>110.514.168</b>	<b>143.008.247</b>	<b>198.456.065</b>	<b>277.271.854</b>
Terrenos	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada Planta	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	2.316.000	2.316.000	2.316.000	2.316.000	2.316.000
Depreciación Acumulada	-231.600	-463.200	-694.800	-926.400	-1.158.000
Maquinaria y Equipo de Operación	2.084.400	1.852.800	1.621.200	1.389.600	1.158.000
Muebles y Enseres	923.000	923.000	923.000	923.000	923.000
Depreciación Acumulada	-184.600	-369.200	-553.800	-738.400	-923.000
Muebles y Enseres	738.400	553.800	369.200	184.600	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	2.208.000	2.208.000	2.208.000	2.208.000	2.208.000
Depreciación Acumulada	-736.000	-1.472.000	-2.208.000	-2.208.000	-2.208.000
Equipo de Oficina	1.472.000	736.000	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0
Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>4.294.800</b>	<b>3.142.600</b>	<b>1.990.400</b>	<b>1.574.200</b>	<b>1.158.000</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>99.590.202</b>	<b>113.656.768</b>	<b>144.998.647</b>	<b>200.030.265</b>	<b>278.429.854</b>
<b>Pasivo</b>					
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	430.603	9.352.916	17.998.132	28.668.667	39.901.375
Acreedores Varios	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	55.380.000	41.535.000	27.690.000	13.845.000	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0
<b>PASIVO</b>	<b>55.810.603</b>	<b>50.887.916</b>	<b>45.688.132</b>	<b>42.513.667</b>	<b>39.901.375</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital Social	43.495.270	43.495.270	43.495.270	43.495.270	43.495.270
Reserva Legal Acumulada	0	28.433	1.927.358	5.581.524	11.402.133
Utilidades Retenidas	0	255.895	17.346.224	50.233.720	102.619.194
Utilidades del Ejercicio	284.328	18.989.254	36.541.663	58.206.082	81.011.882
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>43.779.598</b>	<b>62.768.852</b>	<b>99.310.515</b>	<b>157.516.597</b>	<b>238.528.480</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>99.590.202</b>	<b>113.656.768</b>	<b>144.998.647</b>	<b>200.030.265</b>	<b>278.429.854</b>

Fuente: modelo SENA Fondo emprender

Cálculo: investigación

#### 10.2.7.8 Estado de resultados con inflación, financiamiento y producción constante

En el estado de resultados se incluyen los ingresos y los costos, igualmente el valor del préstamo en el cual incurrió la empresa, que adicionalmente incorpora los interés todo esto incluyendo la inflación.

Tabla 42. Estado de resultados proyectado

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	468.360.000	499.474.071	543.679.353	582.063.115	623.156.771
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	384.841.163	390.852.172	410.425.071	418.674.615	427.089.975
Depreciación	1.152.200	1.152.200	1.152.200	416.200	416.200
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>82.366.637</b>	<b>107.469.700</b>	<b>132.102.082</b>	<b>162.972.300</b>	<b>195.650.597</b>
Gasto de Ventas	48.520.000	50.460.800	52.479.232	54.578.401	56.761.537
Gastos de Administracion	11.780.000	12.355.200	12.849.408	13.363.384	13.897.920
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>22.066.637</b>	<b>44.653.700</b>	<b>66.773.442</b>	<b>95.030.515</b>	<b>124.991.139</b>
Otros ingresos					
Intereses	21.351.706	16.311.529	12.233.647	8.155.765	4.077.882
Otros ingresos y egresos	-21.351.706	-16.311.529	-12.233.647	-8.155.765	-4.077.882
Revalorización de Patrimonio	0	0	0	0	0
Ajuste Activos no Monetarios	0	0	0	0	0
Ajuste Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>714.931</b>	<b>28.342.170</b>	<b>54.539.795</b>	<b>86.874.750</b>	<b>120.913.257</b>
Impuestos (35%)	430.603	9.352.916	17.998.132	28.668.667	39.901.375
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>284.328</b>	<b>18.989.254</b>	<b>36.541.663</b>	<b>58.206.082</b>	<b>81.011.882</b>

Fuente: modelo SENA Fondo emprender

Calculo: investigación

#### 10.2.7.9 Estado de resultados

Gastos de Ventas: Se evidencia que la empresa tiene un incremento año a año con respecto a este ítem, que es normal respecto al proceso de comercialización, ya que los ingresos del año 1 se son de .1.94% y corresponde al 9 % de los ingresos.

Utilidad antes de Impuestos: Como consecuencia de los costos normales de ventas tanto la utilidad neta como la utilidad bruta se ven sobresaltados en forma positiva, cabe resaltar que esto también obedece al comportamiento de las ventas

de la empresa y al desempeño del sector, por causa del alto nivel de consumo de productos populares.

Ganancias y Pérdidas: Esto en general es la conclusión y clara evidencia de la oportunidad por la cual puede pasar la organización y el sector en general, ya que año tras año lo que se produce alcanza a cubrir y generar valor para los accionistas y los flujos de caja son suficientes para ser competitivos y para pensar en un proceso de expansión.

#### 10.2.7.10 Cronograma de Inversiones

Como parte del programa de planeación y de instalación de este proyecto, se diseño un cronograma de inversiones con el fin de indicar gráficamente las actividades más importantes, desde el estudio pre operativo hasta la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 43. Cronograma de inversiones

### CRONOGRAMA DE INVERSIONES

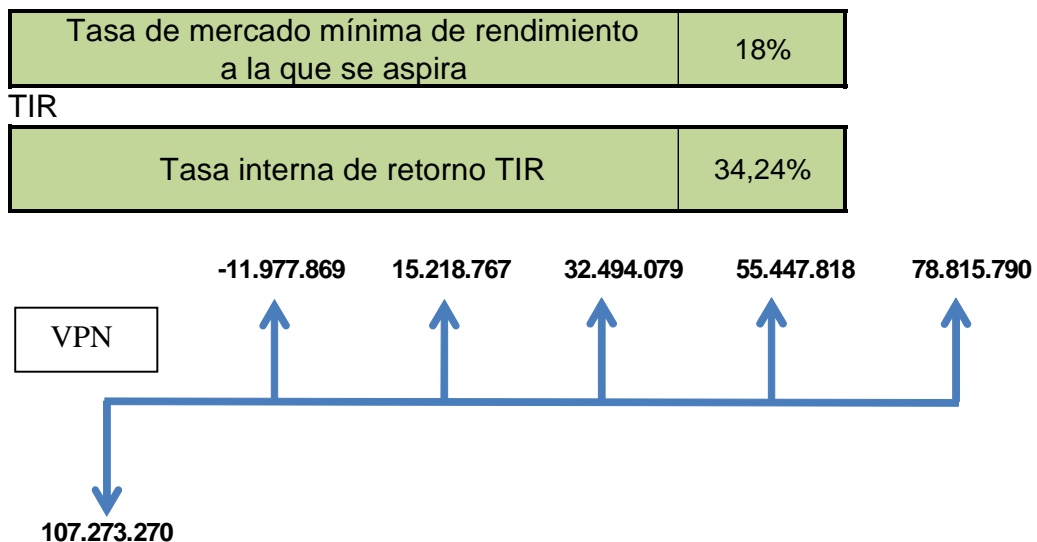
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Elaboracion de Estudio										
Constitución de la empresa										
Arrendamiento de Bodega										
Tramitación de financiamiento										
Adecuación de instalaciones										
Recepción de maquinaria										
Instalación de maquinas										
Instalación de servicios industriales										
Colocación de mobiliario										
Concecución de proveedores del producto										
Recepción de vehiculo										
Prueba de arranque										
Inicio de producción										

Fuente: Investigación

### 10.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA

#### 10.3.1 Tasa Interna de Retorno TIR

Figura 4. Tasa interna de retorno TIR



La tasa a la cual se proyecta la inversión inicial de la empresa esta por encima de la tasa promedio de mercado.

### 10.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO.

#### 10.4.1.1 Proyección financiera inicial de la empresa

Tabla 43. Proyección financiera

Indicadores Financieros Proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente	221,31	11,82	7,95	6,92	6,95
Prueba Acida	221	12	8	7	7
Rotacion cartera (días),	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotacion Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	56,0%	44,8%	31,5%	21,3%	14,3%
Concentración Corto Plazo	0	0	0	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	108,7%	280,8%	555,2%	1170,3%	3075,3%
Ebitda / Servicio de Deuda	66,0%	151,9%	260,5%	433,8%	699,7%
Rentabilidad Operacional	4,7%	8,9%	12,3%	16,3%	20,1%
Rentabilidad Neta	0,1%	3,8%	6,7%	10,0%	13,0%
Rentabilidad Patrimonio	0,6%	30,3%	36,8%	37,0%	34,0%
Rentabilidad del Activo	0,3%	16,7%	25,2%	29,1%	29,1%

Fuente: modelo SENA Fondo emprender

Calculo: investigación

#### 10.4.1.2 Razones financieras

### **RAZONES DE LIQUIDEZ**

#### **RAZÓN CORRIENTE:**

Podemos interpretar con este indicador desde el año 1 al año 5 la empresa cuenta con un respaldo económico para cubrir sus obligaciones en el corto plazo ya que el resultado es siempre superior a 1. Que en los años 1 por la inversión que se realiza se puede tener un resultado superior mientras en los años 2, 3, 4, 5 su resultado inferior pero si se esta mejorando la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones corrientes, guardando un cierto margen de seguridad en previsión de alguna reducción o pérdida en el valor de los activos corrientes.

#### **PRUEBA ÁCIDA:**

Como resultado en el año 1 tenemos 221 veces, en el año 2 tenemos 12 veces y en el 3 tiene una disminución a 8 veces, hasta el 4 y 5 que tiene un valor hasta de 7 veces.

Para el caso de LA EMPRESA uno de los componentes más importantes es la destinación de los recursos en la compra de materias primas, los rubros correspondientes a las cuentas por cobrar o la rotación de cartera es muy corta ya que la operación requiere de un movimiento de efectivo constante. Como consecuencia, la liquidez que tiene la compañía le permite garantizar el pago inmediato y oportuno de las obligaciones en el caso que los proveedores así lo requieran.

### **ANÁLISIS FINANCIERO INTEGRAL**

#### **ESTADO DE RESULTADOS**

Gastos de Ventas: Se evidencia que las ventas están incrementando en un 6.6 % en el año 2 con respecto al año 1, igualmente los gastos de venta se incrementan en 4% comparándolo con los mismos años. Este incremento de gastos son normales teniendo en cuenta que se esta comercializando un mayor volumen de productos.

Utilidad antes de Impuestos: Como consecuencia de los costos normales de ventas tanto la utilidad neta como la utilidad bruta se ven sobresaltados en forma positiva, cabe resaltar que esto también obedece al comportamiento de las ventas de la empresa y al desempeño del sector, por causa del alto nivel de consumo de productos populares agrícolas como son el banano criollo y la panela.

Ganancias y Pérdidas: Esto en general es la conclusión y clara evidencia de la oportunidad por la cual puede pasar la organización y el sector en general, ya que en el mediano y largo plazo lo que se produce alcanza a cubrir los costos y generar valor para los accionistas y los flujos de caja son suficientes para ser competitivos y para pensar en un proceso de expansión.

## **RAZONES FINANCIERAS**

### **RAZÓN CORRIENTE:**

Podemos interpretar con este indicador que desde el año 1 al año 5 la empresa cuenta con un respaldo económico para cubrir sus obligaciones en el corto plazo ya que el resultado es siempre superior a 1.

### **RAZONES DE ENDEUDAMIENTO**

#### **DEUDA TOTAL:**

Tenemos como resultado en el año 1 que el nivel de endeudamiento es del 56%, pasando a un nivel de deuda en el año 5 del 14.3 %. Estos valores nos indican que el porcentaje del total de los activos están comprometidos con terceros en los niveles detallados anteriormente, así mismo podemos decir que en el año 5 el nivel de endeudamiento es muy bajo., en otras palabras los accionistas son los dueños del 86% de la compañía, esto le permite pensar en adquirir nuevos prestamos para el crecimiento del negocio.

#### **APALANCAMIENTO FINANCIERO:**

Este indicador nos permite evidenciar que el porcentaje de crecimiento del patrimonio es superior a los intereses de la deuda adquirida, es decir que tiene una rentabilidad de las inversiones lo cual le permite un buen apalancamiento de recursos propios ó de fuentes internas de financiación.

### **RAZONES DE RENTABILIDAD**

**ROS:** En el año 1 se estima un margen neto de 0.47%, El ROS es la utilidad que obtiene la empresa en base a sus ventas, los mejores resultados en este indicador se reflejan para los próximos años.

#### **ROA:**

Para el año 1 tenemos estimado como resultado 0.29%, para el año 2, 16.71 % para el año 3, 25.20% para el año 4, 29.10, y para el año 5, desciende al 29.07%

Los resultados anteriores significan que las utilidades netas en promedio hasta el año 5 correspondieron al 29.07% sobre los activos. Quiero decir esto que los socios o dueños de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión.

**ROE:**

En este indicador observamos que la utilidad neta, con respecto al patrimonio total correspondió en el año 1 al 0.65%, para el año 2 tenemos 30.25%, para el año 3 el 36.80% para el año 4, 36.95%. El Roe presenta una baja de 3 puntos para el año 5 en relación al año anterior.

Con este resultado se puede interpretar la capacidad del activo para producir utilidades, con independencia de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

## **11 ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA.**

### **11.1 ESTUDIO LEGAL**

LA EMPRESA se someterá a las leyes establecidas en Colombia para constituirse legalmente cumpliendo con los requisitos exigidos así:

### **11.2 TIPO DE SOCIEDAD:**

El tipo de sociedad que se constituirá para LA EMPRESA será una sociedad de responsabilidad limitada porque al momento de constituirse de acuerdo a la legislación mercantil Colombiana debe contar como mínimo:

#### **11.2.1 Principales características de la sociedad limitada**

De acuerdo al Código de comercio Colombiano (Decreto 410 de 1971) en el título V “De la sociedad de responsabilidad limitada” las características principales de este tipo de sociedad son las siguientes:

- a. Mínimo de socios, 2; máximo, 25 (Art. 356 Código de Comercio).
- b. Los socios responden hasta el monto de sus aportes. No obstante, en los estatutos podrá estipularse para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad (artículo 353 del Código de Comercio).<sup>44</sup>
- c. El capital debe pagarse en su totalidad al momento de constituirse, como también al solemnizarse un aumento (Art. 354 del Código de Comercio).
- d. El capital se divide en cuotas de igual valor. (artículo 354 del C. de Comercio.).
- e. La cesión de cuotas implica una reforma estatutaria (Art. 354 del C. de Comercio.).
- f. En caso de muerte de uno de sus socios, la sociedad continúa con uno o más herederos, salvo estipulación en contrario (Art. 368 del C. de Comercio.).
- g. La representación de la sociedad está en cabeza de todos los socios, salvo que éstos la deleguen en un tercero (Art. 358 del C. de Comercio).
- h. Es una sociedad en principio de personas, donde en efecto, los socios no desaparecen jurídicamente ante terceros, hecho que permite conocer quienes conforman el capital social.

---

<sup>44</sup> CODIGO DE COMERCIO



- i. La sociedad gira bajo una denominación o razón social, seguida de la palabra "Limitada" o de la abreviatura "Ltda." (Artículo 357 del Código de Comercio). <sup>45</sup>

Art. 358.- La representación de la sociedad y la administración de los negocios sociales corresponde a todos y a cada uno de los socios; éstos tendrán además de las atribuciones que señala el artículo 187, las siguientes:

- a. Resolver sobre todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como a la admisión de nuevos socios.
- b. Decidir sobre el retiro y exclusión de socios.
- c. Exigir de los socios las prestaciones complementarias o accesorias, si hubiere lugar.
- d. Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, el representante legal, el revisor fiscal o cualquiera otra persona que hubiere incumplido sus obligaciones u ocasionado daños o perjuicios a la sociedad.
- e. Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda. La junta de socios podrá delegar la representación y la administración de la sociedad en un gerente, estableciendo de manera clara y precisa sus atribuciones.

Art. 359.- En la junta de socios cada uno tendrá tantos votos cuantas cuotas posea en la compañía.

Art. 361.- La sociedad llevará un libro de registro de socios, registrado en la Cámara de Comercio, en el que se anotarán el nombre, nacionalidad, domicilio, documento de identificación y número de cuotas que cada uno posea, así como los embargos, gravámenes, y cesiones que se hubieren efectuado, aún por vía de remate.

#### 11.2.2 Términos legales:

Persona natural:

Las personas naturales, son todos aquellos individuos de la especie humana, cualquiera que sea su edad, sexo, estirpe o condición.

Persona Jurídica:

Las personas jurídicas son un ente capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, de ser representadas judicial y extrajudicialmente para ejercer actividades empresariales. Dentro de las personas jurídicas se encuentran: con y sin ánimo de lucro.

---

<sup>45</sup> Supersociedades, Marco legal de las sociedades comerciales Colombianas.

### 11.2.3 Pasos previos para la constitución de la sociedad

#### 11.2.3.1 Nombre Comercial:

El nombre de la empresa será “COLAGROCOL Ltda.”. (Comercializadora logística y agropecuaria de Colombia Ltda.). La cual será registrada en la Cámara de comercio de Bogotá. La razón social se ha consultado previamente en la página de la cámara de comercio para evitar que haya sido registrado por otra empresa.

#### 11.2.3.2 Minuta de Constitución:

En la ciudad de Bogotá, departamento de Cundinamarca, República de Colombia, a día, mes y año , el señor William Fernando Orbegoza Alba y Edgar Mestizo Hernández , mayores de edad, con domicilio en Bogotá, identificados con las cédulas de ciudadanía números 80.241.945 de Bogotá y 79.048.448 de Bogotá, obrando en nombre propio, manifestaron que constituirán una sociedad de responsabilidad limitada la cual se registrará por las normas establecidas en el código de comercio y en especial por los siguientes estatutos:

Artículo 1: Nombre o razón social: la sociedad se denominará “LA EMPRESA Limitada”.

Artículo 2: Domicilio: el domicilio principal será en la ciudad de Bogotá, Departamento de Cundinamarca, República de Colombia, sin embargo la sociedad puede establecer sucursales, en otras ciudades del país como en el exterior.

Artículo 3: Objeto social: la compañía tiene por objeto social: Logística, distribución y comercialización de productos agrícolas. En el desarrollo y cumplimiento de tal objeto puede hacer en su propio nombre o por cuenta de terceros o con participación de ellos, toda clase de operaciones comerciales, sobre bienes muebles o inmuebles y construir cualquier clase de gravamen, celebrar contratos con personas naturales o jurídicas, efectuar operaciones de préstamos, cambio, descuento, cuentas corrientes, dar o recibir garantías y endosar, adquirir y negociar títulos valores.

Artículo 4: Duración de la sociedad: se fija en 10 años, contados desde la fecha de otorgamiento de la escritura. La junta de socios podrá mediante reforma, prolongar dicho término o disolver extraordinariamente la sociedad, antes de que dicho término expire.

Artículo 5: el capital de la sociedad es la suma de Treinta y dos millones de pesos m/cte. (\$32.000.000)

Artículo 6: cuotas: El capital social se divide en diez cuotas o acciones de un valor nominal de tres millones doscientos mil pesos, capital y cuotas que se encuentran pagadas en su totalidad de la siguiente forma: Los socios William Fernando Orbegoza Alba y Edgar Mestizo Hernández suscriben el cincuenta por ciento cada uno del total del capital en efectivo es decir Diez y seis millones de pesos m/cte. (\$16.000.000). Así los aportes han sido pagados íntegramente a la sociedad.

Artículo 7: Responsabilidades: la responsabilidad de cada uno de los socios se limita al monto de sus aportes.

Artículo 8: Aumento del capital: el capital de los socios puede ser aumentando por nuevos aportes de los socios, por la admisión de nuevos socios o por la acumulación que se hicieron de utilidades por determinación de común acuerdo de los socios.

Artículo 9: Cesión de cuotas: las cuotas correspondientes al interés social de cada uno de los socios no están representadas por títulos, ni son negociables en el mercado, pero sí pueden cederse. La cesión implicará una reforma estatutaria y la correspondiente escritura será otorgada por el representante legal, el cedente y el cesionario.

Artículo 10: Administración: la administración de la sociedad corresponde por derecho a los socios, pero estos convienen en delegarla en un gerente, con facultades para representar la sociedad. Esta delegación no impide que la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la razón social se someta al gerente, cuando los estatutos así lo exijan, según la voluntad de los socios.

Requiere para su validez el consentimiento de todos los socios, la ejecución o ejercicio de los siguientes actos o funciones: 1. Disponer de una parte de las utilidades líquidas con destino a ensanchamiento de la empresa o de cualquier otro objeto distinto de la distribución de utilidades.

Artículo 11: Reuniones: la junta de socios se reunirá ordinariamente una vez por año, el primer día de Marzo a las 10:00 de la mañana en las oficinas del domicilio de la compañía.

Artículo 12: Votos: en todas las reuniones de la junta de socios, cada socio tendrá tantos votos como cuotas tenga en la compañía. Las decisiones se tomarán por número plural de socios que represente la mayoría absoluta de las cuotas en que se halla dividido el capital de la sociedad, salvo que de acuerdo con estos estatutos se requiera unanimidad.

Artículo 13: La sociedad tendrá un gerente y un socio que lo reemplazará en sus faltas absolutas o temporales. Ambos elegidos por la junta de socios para períodos de un año, pero podrán ser reelegidos indefinidamente y removidos a

voluntad de los socios en cualquier tiempo. Le corresponde al gerente en forma especial la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la razón social con las limitaciones contempladas en estos estatutos. En particular tendrá las siguientes funciones

### **11.3 POLÍTICA GENERAL DE LA EMPRESA.**

- Expedir los estatutos de LA EMPRESA y cualquier, reforma que a ellos se introduzca. Unos y otras serán adoptados mediante acuerdo y se someterán a la aprobación.
- Adoptar la planta de personal de la empresa creando, modificando o suprimiendo los empleos de ésta, de acuerdo con lo establecido en las disposiciones legales vigentes.
- Determinar la estructura interna de la empresa.
- Autorizar comisiones al exterior a los funcionarios de la empresa cuando se requiera, conforme con las disposiciones que rigen al respecto.
- Controlar el funcionamiento general de la empresa y verificar su conformidad con las políticas adoptadas.
- Aprobar el proyecto de presupuesto anual de ingresos y gastos que deberá someterse a las aprobaciones necesarias.
- Aprobar los estados financieros anuales de la empresa.
- Aprobar mediante acuerdo la emisión de acciones de la empresa.
- Delegar en el Director General, las funciones que estime pertinentes y que puedan ser delegables. de conformidad con la ley y estos estatutos.
- Darse su propio reglamento.
- Autorizar la participación de la empresa en sociedades que se relacionen con su objeto social o para adquirir, en relación con el mismo objeto acciones o partes de interés social en sociedades. o para enajenar éstas, con sujeción a las disposiciones legales vigentes sobre la materia.
- Las demás que señalen las leyes, los reglamentos y los estatutos de LA EMPRESA.

Artículo 14: Inventarios y Balances: mensualmente se hará un Balance de prueba de la sociedad. Cada año a 31 de Diciembre se cortarán las cuentas, se hará un inventario y se formará el Balance de la junta de socios.

Artículo 15: Reserva Legal: aprobado el Balance y demás documentos, de las utilidades líquidas que resulten, se destinará un 10% de reserva legal.

Artículo 16: La sociedad se disolverá por: 1. La expedición del plazo señalado para su duración. 2. La pérdida de un 50% del capital aportado. 3. Por acuerdo unánime de los socios. 4. Cuando el número de socios exceda de veinticinco. 5. Por demás causales señaladas en la ley.

Artículo 17: Liquidación: disuelta la sociedad se procederá a su liquidación por el gerente salvo que la junta de socios resuelva designar uno o más liquidadores con sus respectivos suplentes, cuyos nombramientos deberán registrarse en la Cámara de Comercio del domicilio de la ciudad.

Nota:

Los artículos de los estatutos, deben ser normas de carácter permanente y general, deben constituir reglas estables que No requieran de ajustes.

En cuanto al diseño de los estatutos puede redactarse todos los artículos que le convengan a la organización, pero teniendo presente no establecer artículos para los estatutos que se conviertan en un limitante para el desarrollo de la empresa en lo relativo a operaciones comerciales o administrativas.

#### 11.3.1 Antecedente Marcario:

Tal como se menciona en el numeral 7.3.1 Nombre comercial, LA EMPRESA consulto en la base de datos de antecedente Marcario para evitar posibles problemas legales derivados de protección de nombre y marca. Este trámite se realizo por medio de la Superintendencia de Industria y Comercio.

### **11.4 CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE FORMALIZACION COMERCIAL Ley 232 de 1995.**

Concepto de Uso de Suelos:

La localización del establecimiento está determinada por las normas de usos de suelos definidas por el acuerdo municipal en el Plan de Ordenamiento Territorial P.O.T. y demás normas que lo complementan.

Para lo anterior LA EMPRESA informara, como mínimo, la dirección del establecimiento y la actividad principal. Igualmente como es obligatorio informara a Planeación la apertura del establecimiento, la cual queda cumplida con el lleno del formulario anexo a la Carátula Única que se diligencia en la Cámara de Comercio.

Certificado sanitario:

En cuanto a este aspecto LA EMPRESA se someterá a cumplimiento del código sanitario (Ley 9 de 1.979), de acuerdo con la actividad económica desarrollada y de manera especial, cuando puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos; el cumplimiento de estos requisitos lo pueden verificar los hospitales distritales. Igualmente deberán observar las condiciones mínimas de seguridad. Los aspectos verificables son:

## Instalaciones físicas y sanitarias

- a) Condiciones del área de preparación de alimentos
- b) Equipos y utensilios
- c) Condiciones de manejo, preparación y servido si los realiza
- d) Prácticas higiénicas y medidas de protección
- e) Condiciones de conservación y manejo de los productos
- f) Condiciones de saneamiento
- g) Rotulado

## Registro mercantil

Las personas jurídicas deben solicitar su matrícula a través de su representante legal, dentro del mes siguiente de haberse presentado la escritura de constitución. La matrícula se solicita mediante formulario que se adquiere en la Cámara de Comercio tanto para comerciantes como para sus establecimientos.

El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.

El registro mercantil será público. Cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copias de los mismos. (Artículo 26 del decreto 410 de 1997)

Después de realizar los pasos previos a la constitución de una empresa, se debe constituir la sociedad por medio de una escritura pública en la cual se expresa lo siguiente:

- Nombres, domicilio, identificación y nacionalidad de las personas naturales que tiene como otorgantes.
- Nombres, domicilio, Nit y nombre del representante legal para personas jurídicas.
- Clase o tipo de sociedad.
- Nombre de la sociedad que se constituye.
- Domicilio.
- Objeto social.
- Capital social.
- Forma de administrar los negocios sociales.
- Época y forma de convocar y constitución de la asamblea o junta directiva en sesión ordinaria y extraordinaria.
- Fechas en que deben hacerse inventarios y balances generales.
- Forma en que se han de distribuir los beneficios o utilidades de cada ejercicio social.
- Duración precisa de la sociedad.
- Causales de disolución.

- Forma de hacer la liquidación.
- Nombre y domicilio de las personas que representan legalmente a la sociedad.
- Demás pautas compatibles con el tipo de sociedad que estipulen los asociados.

Libros de comercio:

Una vez obtenida la matrícula, LA EMPRESA inscribirá los libros de comercio de la empresa: libros de contabilidad, libros de accionistas o socios, libros de acta de asamblea.

Derechos de Autor

La empresa no requiere del pago de derechos de autor, por que no hace uso de la música, ya que no es un establecimiento comercial abierto al público. Sus instalaciones se utilizaran para efectos administrativos y de almacenamiento de sus productos, sin embargo se pagara el respectivo paz y salvo.

Notificación de la apertura del establecimiento

Se informará a quien haga sus veces en la alcaldía de Suba, la apertura del centro logístico o de operaciones de la empresa LA EMPRESA.

## **12 OTROS TRÁMITES COMPLEMENTARIOS**

### **12.1 VISTO BUENO BOMBEROS**

El visto bueno de seguridad a establecimientos públicos y comerciales no es obligatorio para todos los establecimientos pero si se debe cumplir las normas básicas de seguridad.

### **12.2 REGISTRO UNICO TRIBUTARIO**

El Registro Único Tributario –RUT, administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio; los responsables del régimen común y los pertenecientes al régimen simplificado; los agentes retenedores; los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros, y los demás sujetos de obligaciones administradas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, respecto de los cuales ésta requiera su inscripción, Ley 863, Artículo 19 del 28 de diciembre de 2003.

### **12.3 REGISTRO DE INFORMACIÓN TRIBUTARIA**

El registro de información tributaria- RIT, es el mecanismo de identificación, ubicación y clasificación de los contribuyentes del Impuesto de Industria y Comercio, Avisos y Tableros

La inscripción en el RIT se debe efectuar entre los dos meses siguientes a la fecha de iniciación de operaciones.



### **13 REQUISITOS LEGALES LABORALES**

El empleador debe cumplir a cabalidad con las normas estipuladas en el Código Sustantivo del Trabajo.

#### **13.1.1.1 Salario mínimo:**

La empresa debe pagar a sus empleados como mínimo \$ 496.900 pesos mensual de salario básico con un auxilio de transporte de \$ 59.300 Esta tarifa es vigente desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del año 2009.

#### **13.1.1.2 Prestaciones sociales:**

Las prestaciones sociales que debe pagar la empresa son 15 días hábiles de vacaciones al año, un mes de salario al año por las cesantías más sus intereses y un salario de prima legal anual la cual debe pagar, una quincena antes del 30 de junio y la otra quincena antes del 20 de diciembre.

#### **13.1.1.3 Aportes de seguridad social:**

El empleador está obligado a pagar 8,5 % a entidades de salud, un 11,50% para las empresas administradoras de pensiones y un 0.522 % para las entidades administradoras de riesgos profesionales. Estos porcentajes son aplicados al salario promedio mensual vigente.

## CONCLUSIONES

- Existe una alta posibilidad de suplir necesidades puntuales a todos los agentes de la cadena de abastecimiento de banano criollo y panela, en la medida en que hay una intensión de todos los actores por mejorar sus condiciones y posición en el mercado.
- No existe un procedimiento organizado para el abastecimiento de banano criollo y panela, particularmente los propietarios del negocio tienen que ir a la central de Abastos y hacer reposición de inventarios, lo cual significa que limitan sus ventas en la medida en que presentan inventarios agotados en el punto de venta e incurrir en desplazamientos, pérdida de tiempo y sobre costos por el transporte.
- La percepción del cliente y el motivador de compra para el banano criollo y la panela no necesariamente está en la marca del producto ó la procedencia se inclina el cliente mas por las características físicas asociadas a la calidad por ejemplo para el caso de la panela por el color y peso requerido, para el caso del banano el tamaño y la madurez, puede tener cabida el producto de la provincia en la medida en que se vaya suministrando la cantidad que se requiera, se tecnifiquen proceso de producción y se implementen las buenas practicas manipulación y manufactura.
- Se observa en general que las líneas de producto de mayor peso en el portafolio de productos que vende el tendero son los productos agrícolas, abarrotes y lácteos, se observa que las características de consumo de la localidad se fijan en la satisfacción de las necesidades básicas primarias como lo es la alimentación. Es una oportunidad de negocio en la medida en que se está trabajando con productos alimenticios de consumo popular masivo.
- Se observa que los tenderos compran mas tubérculos 38%, seguido de legumbres 34% y de frutas un 26%, lo cual indica que el consumo de productos alimenticios básicos está compuesto por almidones.
- En primer orden Corabastos es el gran centro de abastecimiento de productos para las tiendas, seguido por los supermercados de barrio, no se evidencia un mayor uso de otros canales de abastecimiento. La necesidad del servicio es una premisa por lo que considera el grupo investigador un elemento de peso para colocar la empresa en funcionamiento, ya que los demás proveedores no ofrecen valor agregado en sus actividades comerciales.
- El 93 % de los tenderos adquieren los productos para abastecer sus negocios de contado lo que para una empresa que llegue al canal significa liquidez en sus operaciones y capital de trabajo de corto y mediano plazo.

- Los tenderos de esta zona de Bogotá, prefieren tener un menor margen en su utilidad pero la certeza de que lo que compran lo venden y además tener inventarios frescos permanentemente.
- El tendero le da un valor importante al precio de los productos a la hora de comprar, se fija bastante en la variación de los mismos. El tendero se abastece de varias líneas de producto sabiendo que tiene que compensar con el costo del transporte.
- Entre las principales dificultades con los proveedores, los tenderos mencionan que el precio y la calidad son variables importantes, seguido de la falta de continuidad en el servicio, el no cambio de la mercancía y además de los problemas de transportes, es decir la fidelización a sus proveedores es medida por el cumplimiento en todas estas variables.
- Las líneas de producto con menor peso en la composición de los inventarios son las hortalizas, pero son productos que requieren otros complementarios para su preparación y están en los inventarios de mayor margen de contribución para el tendero.
- El tendero es muy conservador en su esquema comercial, y tiene presente el precio, la calidad y la atención o cercanía con su comprador.
- Existe una oportunidad para muchos de ellos en la organización de servicios complementarios como lo es el domicilio.
- En general se observa como ha cambiado el conocimiento del negocio y no solo se enfocan dentro del concepto tradicional de servicio al cliente.
- A medida que aumenta la escolaridad del tendero, se observa que da un poco mas de importancia a las estrategias promoción – producto adicional, prueba de producto, servicio de domicilios y a la publicidad.
- La desaparición de microempresas del comercio es menor de lo que se pensaba y la tasa de nacimiento es más reducida y los empresarios se están preparando para competir, a pesar del cierre y apertura de nuevos negocios.
- La alternativa que propone el grupo investigador consiste en poder ubicar en la UPZ de Suba rincón la plataforma logística ya que desde allí se puede manejar de manera satisfactoria las rutas, es importante resaltar que esta zona tiene excelentes vías de circulación y se encuentra ubicada de manera estratégica en todo el centro de la localidad, de esta forma se puede cumplir con las expectativas de la empresa y con las de los clientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALCALDÍA MUNICIPAL DE BITUIMA Y OTROS MUNICIPIOS. Plan de desarrollo municipal 200-2007. 2004. P121

BLANCO Rivero, Luis Ernesto. Productividad factor estratégico de competitividad a nivel global. Tercera edición, Bogotá D.C., Escuela Colombiana de Ingeniería. 2003, P138

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Caracterización de la estructura empresarial de las cadenas productivas. Cadena de Productos alimenticios. 2005 P140

CARLOS JULIO Galindo Ruiz. Manual para la creación de Empresas. Primera edición, Bogotá D.C., Ecoe ediciones. 2005. P162.

CELY Rico, Martín Giovanni y otros. Estudio de Mercados para la comercialización de pitahaya en la ciudad de Bogotá. Universidad de La Salle - Facultad de Administración de empresas. 2006. P143

CONTRERAS Buitrago, Marco Elías. Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá: UNAD, 1998 P536

ESTUDIO PROSPECTIVO PARA EL SECTOR ALIMENTOS EN COLOMBIA AL AÑO 2010. Fundación Para el Desarrollo del Comercio, FUNDECOMERCIO-CETCO. Bogotá 1999

FENALCO ISS, Programa Nacional de Salud Ocupacional para el Comercio Colombiano. Primera edición, año 1995 P480

KRAJEWSKI, lee y otros. Administración de Operaciones estrategia y análisis. Quinta edición, Naucalpan de Juárez, Edo de México, Prentice Hall. 2000, P892.

MENDEZ, Álvarez Carlos Eduardo. Metodología. Segunda edición. Santa Fe de Bogotá, 1988 P170

MOLANO Mateus, Gladis Sofía otros. Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de producción de materiales impresos ubicada en el barrio la estrada de Bogotá. Universidad de La Salle-Facultad de Administración de empresas. 2006-P191

MONTOYA, Claudia Marcela y otros. Propuesta del área de distribución logística en la empresa espumas santa Fe de Bogotá S.A. Universidad de La Salle- Facultad de Administración de empresas.2005. P160.

NACIONES UNIDAS. Revista Nación Sana, Volumen 2 Abril. 2006 - P46

NASSI SAPAG Chain Y OTROS. Preparación y evaluación de proyectos. Tercera edición, Bogotá D.C., McGraw-Hill. 1995. P404

HURTADO de Barrera, Jacqueline, Cómo formular objetivos de investigación.

PERRY Rubio, Guillermo. Contribución del Campo al desarrollo económico.

Revista Nacional de Agricultura SAC No 945 Abril. 2006 P138

[http://www.cundinamarca.gov.co/cundinamarca/municipios/frm\\_municipio.asp?codigo=8](http://www.cundinamarca.gov.co/cundinamarca/municipios/frm_municipio.asp?codigo=8)

Número de páginas: 3

Fecha: 28 de octubre de 2007

Hora: 18:00

<http://www.siju.gov.co/indicadores/downloads/departamentos/cundinamarca.pdf>

Número de páginas: 2

Fecha: 28 de octubre de 2007

Hora: 12:00 p.m.

<http://www.Bogotáturismo.gov.co/turismo/productos/panorama/A1-Ficha%20Fontib%F3n.pdf>

Número de páginas: 2

Fecha: 28 de octubre de 2006

Hora: 22:00

Anexo

Encuesta

Buenos días/ tardes/ noches, mi nombre es (MENCIONE SU NOMBRE) en este momento estamos realizando un estudio para conocer la opinión de personas como usted, acerca de temas relacionados con la comercialización de productos agrícolas en el sector. ¿Podría usted colaborarme?

1. Vamos a hablar sobre los productos que se comercializan por lo general en los establecimientos comerciales

F2. Podría decirme ¿cuales son los productos que venden en su negocio? **RM.**

F3 Y ¿Cuál de estos productos es el que mas vende? **RU**

PRODUCTOS	SI	NO	P2	
a. Productos agrícolas(verduras, frutas ,hortalizas, legumbres)				→ En F3 debe contestar productos agrícolas de lo contrario termine.
b. Bebidas (Gaseosas, jugos, agua)				
c. Productos lácteos (leche, yogurt, avena)				
d. Abarrotes (Fríjol, lenteja, pasta, arroz, sal, Panela etc.)				
e. Licores				
f. Productos de aseo personal				
g. Productos de aseo del hogar				

#### COMPRA DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS

Ahora vamos a hablar sobre la compra de **productos agrícolas**.

2. Quiero que por favor me diga de los productos que le voy a leer ¿Cuáles son los dos productos agrícolas que más compra para su negocio?

a. Frutas frescas	
b. Legumbres(arveja, fríjol, habichuela, zanahoria)	
c. Tubérculos (papa, yuca, arracacha,)	
d. Hortalizas (lechuga, coliflor, brócoli, espinaca, apio)	
e.....	
f.....	

3. ¿Donde acostumbra usted a comprar sus productos agrícolas?

01. Corabastos
02. Intermediarios
04. Otro. ¿Cuál?

4. ¿Cual es la frecuencia de compra de estos productos agrícolas? **RU**

01. Diario
02. Cada tercer día
03. Semanal
04. Mensual
05. Otro. ¿Cuál?

5. Cuando compra los productos agrícolas para abastecer su negocio ¿Cuál es el volumen que suele comprar por lo general?

01. Al por mayor
02. Al detal
03. Otro. ¿Cuál?

6. ¿Cual es la forma de pago que usa con más frecuencia para la compra de productos agrícolas? **RU**

01. Contado
02. Crédito

03. Consignación

04. Otro. ¿Cuál?

7. ¿Cuales son los factores que influyen en el precio que usted paga por la compra de productos agrícolas?

01. Periodos de cosecha

02. Calidad

03. Problemas Centrales de abastecimiento

04. Tiempo

05. Precios

06. Transporte

07. Inconsistencia de precios

08. Otro. ¿Cuál?

8. ¿Cuales son los factores que tiene en cuenta a la hora de elegir donde comprar los productos agrícolas para su negocio?

01. Precio

02. Calidad

03. Forma de pago

04. Cantidad (detal /por mayor)

05. Cercanía

06. Tradición

07. Comodidad

08. Otros. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

#### VENTA DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS

Ahora vamos ha hablar sobre la venta de **productos agrícolas**.

9. Quiero que por favor me diga de los productos que le voy a leer ¿Cuál es el producto agrícola que más vende en su negocio? RU

a. Frutas	
b. Legumbres(arveja, fríjol, habichuela, zanahoria)	
c. Tubérculos (papa, yuca, arracacha,)	
d. Hortalizas (lechuga, coliflor, brócoli, espinaca, apio)	
e.....	
f.....	

10. ¿Cuales son las razones por la que (**MENCIONAR RESPUESTA DE P7**) mas representativas para vender un producto?

01. Precio

02. Periodos de cosecha

03. Tradición

04. Es el alimento que más consume

11. Podría mencionarme ¿cuales son las mayores dificultades que se presentan con el cliente a la hora de comprar los productos en su negocio?



a) Costo	
b) Entrega	
c) Competencia	
d) Calidad	
e) Transporte	
f) Cantidad	
g) Surtido	
J) Promociones	
h) Otros	
I) Ninguna	

12. ¿Cual es la estrategia para la comercialización de los productos?

a) Calidad	
b) Promociones	
c) Propaganda	
d) Precios	
e) Exhibición	
f) Transporte	
g) Servicio	
j) Ubicación	
h) Surtido	
i) Acreditación	
k) Otros	
I) Ninguna	

13. Antigüedad en el negocio

0 a 2 años \_\_\_\_ 2 a 5 años \_\_\_\_ 5 a 10 años \_\_\_\_ 10 años o más \_\_\_\_

14. ¿Cuales son los precios a los cuales usted compra ó adquiere los siguientes productos? y ¿en que presentación?

A. Precio Panela unidad \_\_\_\_\_ Presentación: Caja \_\_\_\_ Unidad \_\_\_\_ Otro ¿Cual?:  
\_\_\_\_\_

B. Precio Banano Criollo \_\_\_\_\_ Presentación: Huacal \_\_\_\_ Caja \_\_\_\_ Otro  
¿Cual?\_\_\_\_\_

15. Quiero que por favor me diga ¿Cual es el precio al cual vende la panela y el banano criollo de acuerdo a la presentación y o al peso respectivamente?

A. Precio Panela unidad \_\_\_\_\_ Presentación: Caja \_\_\_\_ Unidad \_\_\_\_ Otro ¿Cual?:  
\_\_\_\_\_

B. Precio Banano Criollo \_\_\_\_\_ Presentación: Huacal \_\_\_\_ Caja \_\_\_\_ Otro  
¿Cual?\_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS**