

INTRODUCCION

En el siguiente proyecto se analiza a una empresa distribuidora de productos para bebe y línea sanitaria situándola en el contexto del mercado donde se ubican este tipo de empresas. También se determinan políticas y aspectos técnicos esenciales para su funcionamiento y se realiza un estudio basado en proyecciones que permite medir financieramente el proyecto.

Conscientes de la situación del país, de los profundos problemas coyunturales y convencidos de que la única alternativa para Colombia esta en la educación, en la cultura y en la generación de empleo legal. Esto bajo el direccionamiento de lideres capacitados, estudiosos de los fenómenos sociales y económicos, despiertos y además alejados de los paradigmas que agobian y alimentan la ignorancia que reina en la nación. Queremos presentar este proyecto empresarial como una opción en nuestras vidas, un sueño a cristalizar. Este trabajo es mas que un simple requisito para un grado, que se olvida en los anaqueles de la pereza y la desidia.

Acá condensamos el conocimiento adquirido pensando en nuestro futuro, en nuestro presente, en nuestra vida.

1. OBJETIVO GENERAL

Lograr proyectar una empresa comercializadora de productos de bebe y sanitarios, apoyando este ejercicio en elementos de investigación de mercados, técnicos y financieros, con coherencia para poder visualizar este negocio en actividad o de lo contrario descartar su viabilidad.

1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Realizar un estudio de mercado para comprender la viabilidad del proyecto, mercado en que se desempeñaría, competidores, demanda a la que se enfrenta y oferta ya existente.

Determinar políticas comerciales que delineen el desarrollo de la empresa en este campo y que a su vez afecten de manera positiva la parte financiera de la empresa.

Realizar un estudio técnico que de una idea de la dimensión del proyecto, que identifique el sitio ideal para su localización y explique él porque. También en este estudio determinar la estructura organizacional que más se acopla a este tipo de empresas.

Mediante un estudio financiero realizar proyecciones para poder obtener indicadores financieros para la respectiva evaluación financiera del proyecto.

2. JUSTIFICACION

El Eje cafetero con el paso de los años viene cambiando su esquema económico. En la actualidad se puede decir que las tres ciudades capitales de los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda están en una economía que tiene dinámica gracias al comercio.

Cada vez las empresas buscan ser menos aparatosas, la prioridad ya no es ser el más grande si no el mejor, el más rápido, el que de mas utilidad con la menor inversión arriesgada. Es por ello que se ve en Comercial Bebe un proyecto de empresa interesante para objeto de estudio, no solo por su estructura liviana, también por la esencia de su razón, los productos y la elasticidad de estos. Se ve con optimismo el mercado donde se desempeñaría la empresa ya constituida y es algo que se quiere comprobar o descartar con el siguiente proyecto.

3. MARCO HISTORICO ECONOMICO

Históricamente se puede decir que los departamentos de Risaralda, Caldas y Quindío son jóvenes. Pero el vigor de sus economías está al nivel de las otras regiones del país. Pereira es la ciudad central de este eje que presenta muy buenas alternativas de desarrollo económico.

Aunque la vocación económica de esta zona es el cultivo y venta de café, la región en los últimos años viene experimentando un cambio sustancial en su dinámica económica. No es un secreto que las ciudades del eje se vieron afectadas por el fenómeno del narcotráfico que flagelo la economía del país de una manera estrepitosa ya que los capitales golondrinos descompensaron el poder adquisitivo de los colombianos y la violencia fue la herencia de este problema tan grave. El Eje cafetero fue una de las zonas más agredidas y la recuperación de este espejismo se viene dando lentamente. De otro lado dos terremotos han afectado la región en los últimos diez años y esto ha retrasado el desarrollo de Armenia principalmente.

Pero también hay que destacar que las poblaciones de el eje se vienen adaptando a los nuevos modelos de ciudad que se viene gestando en el país, también las empresas pretenden ser más fáciles de manejar, el sector servicios viene en alza y no cabe dudas que aunque lento el crecimiento económico se está dando.

Problemas como delincuencia, desplazamiento, desempleo, carencia de servicios públicos, falta de infraestructura son problemas que afectan a los cuatro departamentos donde se sugiere el proyecto, pero vale la pena anotar que son dolencias que afectan a toda la nación.

En las tres ciudades capitales del Eje cafetero hay variedad de empresas de tipo industrial y comercial y aunque un porcentaje importante de las personas a emigrado a otros países en busca de mejores oportunidades la población viene creciendo porque de otras regiones de Colombia hay gente que ve esta zona con esperanza.

Por ultimo se puede resaltar la posición estratégica que tienen las ciudades de Pereira y Dosquebradas y su cercanía con las tres principales ciudades del país que la hacen un lugar envidiable para cualquier urbe que quiere entrar pisando fuerte en este milenio.

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

- Determinar la factibilidad de una empresa distribuidora de productos para bebe y populares en la región, sabiendo que ya existen en la región unas distribuidoras con mucha trayectoria.
- Determinar un perfil del comprador de Comercial Bebe.
- Determinar cuales son las marcas y productos que adquieren los minoristas para vender.
- Saber cuales son los competidores más cercanos de Comercial Bebe.
- Identificar a cual de estos competidores le están comprando los minoristas y porque.
- Determinar datos de la demanda de estos productos y de la oferta, con el objeto de que sirvan para la toma de decisiones y para realizar las respectivas proyecciones.

- Conseguir datos respecto a precios, para determinar el punto de equilibrio que debe tener la empresa para mantenerse en el mercado y ser competitiva.
- Determinar cuales serian los proveedores y evaluarlos respecto a sus políticas de ventas, mercadeo y crédito.

Con la consecución de los datos que se mencionaron en los objetivos se planteara el estudio técnico y financiero y se establecerán las políticas financieras, técnicas y comerciales.

4.2 METODO DE RECOLECCION DE DATOS

Para la consecución de los datos primarios se realizaran encuestas telefónicas, esto debido a que ahorra tiempo y dinero. Por ello la muestra debe ser finita que esta población tiene 4536 posibles clientes según una base de datos de las cámaras de comercio de Dosquebradas, Pereira, Santa Rosa de cabal, Armenia y Manizales, además el director comercial de la empresa Drogas Caldas facilito un listado de clientes de la zona que vamos a penetrar

Para la muestra utilizamos la siguiente formula:

$$M = \text{Raíz cuadrada de } p \cdot q / n \times (N - n / N - 1)$$

- ✓ p = porcentaje en el que se produce el fenómeno.
- ✓ q = porcentaje complementario.
- ✓ N = amplitud del universo.
- ✓ n = amplitud de la muestra.

Lo que se quiere tener es un grado de probabilidad equivalente al 95.5% entonces tenemos:

Luego del despegue de la formula obtenemos:

$$\text{Muestra} = 9 p \times q \times N / (N - 1) e \text{ cuadrado} + 9 p \times q$$

Entonces la muestra es de 181.

El método de selección de la muestra será el método de cuotas ya que se realizaran encuestas telefónicas de los diferentes minoristas.

4.1.1 Tipo de encuesta. Por costos se escogió la encuesta telefónica y también por tiempo.

4.1.2 Plan de recolección de la información. Para la recolección de la información se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- Método de recolección: encuesta telefónica.
- Tiempo: cuatro días de encuestas y dos de tabulación.

4.1.3 El cuestionario. Es el siguiente (tabla 1) consta de cinco preguntas que indagan sobre diferentes aspectos, productos, competencia, lugares de compra etc.

4.1.4 La tabulación y conclusiones. La tabulación de las encuestas se puede apreciar en el libro de anexos y las conclusiones están en el informe generado al final de este estudio.

También es necesario recopilar datos secundarios para la elaboración de las políticas y estrategias de la empresa. Se conseguirán de la siguiente manera:

- Consecución de datos de cámaras de comercio de Pereira y Dosquebradas.
- Indagación en distribuidoras de la región.
- Indagación sobre datos suministrados por los fabricantes de panales y papel higiénico.
- Consecución de datos de censo.

4.2 EL PRODUCTO

el producto de Comercial Bebe es un servicio. Servicio de distribución de bienes de consumo para bebe, como pañales y pañitos húmedos y sanitarios como toallas higiénicas y papel higiénico.

Comercial Bebe distribuirá productos de consumo, de primera necesidad.

4.2.1 Descripción y Características del servicio. El servicio consiste en la distribución de productos para bebe y de uso sanitario para adultos y niños, este se presta con un sentido de innovación y desarrollo en la atención teniendo en cuenta las necesidades de los clientes para los cuales somos sus proveedores.

Este servicio, ofrece bondades tanto para nuestros clientes, como para nuestros proveedores, pues nos convertimos en un puente que facilita la logística de los segundos y los primeros se ven beneficiados con un esmerado servicio y el desarrollo de actividades reservadas para las grandes cadenas.

Los elementos que constituyen nuestro servicio son:

- ✓ Entrega oportuna de las mercancías.
- ✓ Desarrollo de actividades de rotación.

- ✓ Descuentos llamativos por compra de contado.
- ✓ Venta de productos de primera necesidad, no perecederos y especializados.
- ✓ Manejo de inventarios de ofertas.
- ✓ Capacitación de producto y técnicas de ventas y mercadeo, por parte del productor y de la empresa.

Complementario a todo esto Comercial Bebe otorga a sus clientes valor agregado mediante la asesoría permanente a sus clientes en aspectos tales como: merchadising , impulso y estrategias de producto.

4.3 CONSUMIDOR Y USUARIOS

Los usuarios de Comercial Bebe son: los cacharrereros, superetes, tiendas de barrio, panaleras y droguerías. Ellos necesitan los productos que comercializa la empresa, ya que estos son de primera necesidad y son de alta rotación.

La mayoría de clientes de Comercial Bebe, se caracterizan por estar en los estratos 2, 3 y 4.

Los tenderos, droguistas y propietarios de mini supermercados, son por lo general personas que han construido sus negocios con mucho sacrificio, basados en el empirismo que poseen, les falta mucha capacitación en cuanto

al desarrollo del negocio. Son personas que en su mayoría tienen familia y siempre están visionando el crecimiento de sus ventas, son muy trabajadores.

La mayoría de estos negocios no cuentan con sucursales, tienen una contabilidad muy precaria y le dan suma importancia al trato que se les da y a los precios a los que se les vende.

Motivacionalmente al tendero, al droguista, al cacharrero le interesan los buenos precios, la entrega oportuna, le gusta ser atendido por un proveedor que no tenga agotados de lo que ofrece. Siempre esta a la expectativa de nuevos productos para poder ofrecerle a sus clientes.

A este gremio le gusta mucho las ofertas, ya que él, como vendedor les pueda sacar provecho, es decir promociones que se puedan desbaratar o descuentos y adicionales en tamaños determinados.

Siempre que un usuario de Comercial Bebe compra mercancía, lo que esta esperando es sacarle el mayor provecho posible en términos de utilidad. También lo que busca es que lo que compre tenga una rotación rápida aunque tenga que reducir en algo su margen de contribución.

Como se mencionaba anteriormente la mayoría de los consumidores de Comercial Bebe se encuentran en los estratos 2,3 y 4 lo que señala que los

clientes de estos establecimientos buscan presentaciones de productos de buena calidad y a un buen precio, son personas que no tienen un oficio o profesión determinada, la mayoría son madres o padres de familia y compran en estos negocios por que les fían, por la cercanía con sus hogares, por que pocas veces mercan con periodicidad precisa en grandes supermercados o porque compran el diario.

Las droguerías, panaleras, tiendas de barrio, mantienen un buen inventario de productos de aseo para bebe y también de línea sanitaria, debido a que sus clientes constantemente requieren de estos productos. Además que estos no requieren de ningún almacenaje especial.

Todos los negocios mencionados anteriormente necesitan una distribuidora que les venda productos de alta rotación y que se los entregue de una manera oportuna, también que los asesore en cuanto a la rotación de esta mercancía y que les capacite en materia de mercadeo y ventas.

En el cuadro 2 a continuación, se observa la población que hay en la zona geográfica donde Comercial Bebe realizara labores. Vale la pena resaltar que él ultimo censo que se realizo fue en 1993, pero se realizaron una proyecciones para el ano 2002, que son las que están en el cuadro. También hay que decir que esta es la información más fresca que existe respecto a la población de estos municipios.

La tabla 2, nos permite apreciar el mercado en general al que se enfrenta Comercial Bebe, esto también dice mucho del tamaño del proyecto. Las mujeres son mayoría en la región, lo que es positivo por que hay que recordar que ellas son las que más consumen productos de aseo y son las que direccionan los panales de los niños, es obvio que la línea sanitaria esta dirigida a ellas.

4.4. DELIMITACION Y DESCRIPCION DEL MERCADO

4.4.1. Area geográfica. La empresa Comercial Bebe tendrá su sede en la ciudad de Dosquebradas, inicialmente realizara ventas en los departamentos de Risaralda, Caldas, Quindio y Valle del Cauca. En Risaralda en los siguientes municipios:

Risaralda

- ✓ Pereira.
- ✓ Dosquebradas.
- ✓ Santa Rosa.
- ✓ La Virginia.
- ✓ Balboa.
- ✓ Santuario.
- ✓ Apia.

✓ Belen de Umbría.

✓ Marsella.

Valle del Cauca:

✓ Buga.

✓ Tuluá.

✓ Zarzal.

✓ Cartago.

✓ Alcalá.

✓ Roldanillo.

Quindío

✓ Armenia.

✓ La Tebaida.

✓ Circasia.

✓ Montenegro.

✓ Calarca.

Caldas

✓ Manizales.

- ✓ Chinchina.
- ✓ Palestina.
- ✓ Villamaria
- ✓ Arauca.

En los anexos se aprecia un mapa de la región donde sé desempeñara Comercial Bebe.

Vale la pena resaltar que las ciudades de Pereira, Manizales y Armenia que son las respectivas capitales de los tres departamentos que conforman la región cafetera, son ciudades que ostentan una población cada una de mas de 300.000 habitantes*. Estas ciudades tienen sendos barrios donde se concentra gran población de los estratos 2,3 y 4 que como se argumentaba anteriormente son los estratos en los que se quiere concentrar el mercado de Comercial Bebe. Las tres ciudades tienen zonas importantes que son vitales identificar para el desempeño de la labor comercial. En Manizales la zona de La Enea y Solferino, en Pereira Cuba y en Armenia el sur. Lo anterior lógicamente sin descuidar las otras zonas y barrios de las ciudades

Hay un dato que vale la pena resaltar y es el hecho de que en tres de los cuatro departamentos donde estará Comercial Bebe la mayoría del comercio se da en las capitales, es el caso de Pereira, Armenia y Manizales. En el caso

*Censo Dane 1993

del Valle del Cauca, hay mas diversificación, debido a su alto numero de municipios.

Las actividades económicas del Eje Cafetero son la agricultura, la ganadería, la industria y el comercio. En los productos agrícolas sobresale la producción de caña de azúcar, plátano, yuca, cacao, piña, papa, maíz, algodón y algunos frutales. La ganadería tiene propósitos lecheros y de carne. La producción industrial se concentra en los alimentos, las bebidas, los textiles, el papel y carbón. El comercio se localiza principalmente en las capitales.

4.4.2 Condiciones de infraestructura de la región. El Eje Cafetero es una zona estratégica en Colombia, no solo geográficamente, también lo es en cuanto a mano de obra calificada, vías terrestres, comunicaciones y medios de transporte.

En los municipios mencionados anteriormente se encuentran cuatro aeropuertos. Hay múltiples empresas de transporte intermunicipal e interdepartamental que comunican todas estas poblaciones con la ciudad de Pereira, epicentro del proyecto Comercial Bebe. La zona del eje cafetero posee uno de los índices más altos de línea telefónica por numero de habitantes^Σ . También en materia de desarrollo de otros servicios públicos como agua, energía eléctrica, gas, alcantarillado, recolección de basuras y

alumbrado eléctrico la región presenta un desarrollo superior en relación con otras regiones del país.

Volviendo a las carreteras, en la actualidad se está culminando la doble calzada del eje cafetero, esta vía permitirá elevar la calidad de vida de los habitantes de los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío y norte del Valle, permitiéndoles ahorrar tiempo sustancial en los viajes que realicen entre las ciudades de esta área. La mayoría de las carreteras de la región están pavimentadas. (Ver anexos).

4.4.3 Variables específicas que afectan el proyecto. En la actualidad la región del Eje cafetero goza de sendos ingresos debido a que mucho de los emigrantes que están en el extranjero pertenecen a esta zona del país. Esto redundará, convirtiendo esta área del país en una zona donde se suceden unos ingresos que de alguna manera ayudan para mejorar la calidad de vida de los que aquí viven. Esta es una variable que puede afectar de manera positiva el proyecto, pues hace que las personas estén más dispuestas a comprar productos, no solo de primera necesidad, sino también de muy buena calidad. Hay que añadir que la situación cafetera presenta una leve mejoría, (ver anexos).

^Σ EPM Telefónica de Pereira 2002, boletín para usuarios diciembre.

En Pereira existe una preocupación importante en materia de la creación de nuevas empresas la cámara de comercio y otras entidades^Σ tienen programas especiales de gestión de empresas (ver anexos). La llegada a la región del banco de la mujer y otras entidades crean un ambiente propicio para la creación de nuevas empresas. Risaralda departamento principal del proyecto presenta un comportamiento económico casi igual al consolidado nacional (ver anexos). Otras variables específicas que afectan al proyecto son:

- 3 Los principales proveedores de la empresa esta ubicados en las cercanías de Pereira, esto hace la empresa más competitiva.
- 3 Aunque existen varias empresas de este tipo en la región no ofrecen un “ servicio “ oportuno de entrega de la mercancía, esto se convierte en un punto positivo ya que el buen servicio puede ser un fuerte del negocio.
- 3 Algunas ciudades de los departamentos enunciados presentan alivios tributarios como es el caso de Armenia y La Tebaida.
- 3 En la región del Viejo Caldas existe una cultura del comercio, por esto existen muchos negocios que son mercado potencial para el producto que comercializa la empresa del proyecto.
- 3 Las empresas que comercializan artículos para bebe en la región no son proveedores especializados de estos productos, ya que estos son una referencia mas dentro de un gran portafolio de productos de todo tipo.

^Σ Cámara de comercio de Pereira, Findeter, Actuar Famiempresa, Banco de la Mujer.

4.4.4 Características de la población. Anteriormente se resaltaron las características más notables de los propietarios o de quienes administran los negocios a los cuales espera venderles Comercial Bebe. A continuación se presenta una descripción de datos y características de la población de los 24 municipios donde la empresa realizara su labor. (Ver tabla 2) en este cuadro se encuentra la población de cada uno de los municipios proyectada para el año 2002, con base en el censo que realizó el DANE en 1993. En la tabla 3 se encuentra una descripción más analizada de los departamentos de Risaralda, Caldas, Quindío y Valle del Cauca, este cuadro permite visualizar el número de analfabetas y alfabetas que hay en estos cuatro departamentos. Lo anterior permite dar una idea de la situación de educación en la región. El departamento con el porcentaje más bajo de analfabetismo es el Valle del Cauca con un 8,75 % de su población mientras que Risaralda, Caldas y Quindío tienen entre un 10,33 y un 10,95 % de analfabetismo^Σ. En la tabla 4^{ΣΣ} se puede apreciar las personas que por departamento están ocupadas y las personas que económicamente son activas. Aunque estos datos son de los departamentos en general se pueden tomar como punto de referencia, para toma de decisiones. También se puede apreciar que en los cuatro departamentos hay casi dos millones de personas ocupadas, lo que indica que esto viene en crecimiento, debido a que la población ha aumentado y que el desempleo viene cediendo.

^Σ DANE, datos de alfabetas y analfabetas en cada uno de los departamentos de Colombia 1993.

^{ΣΣ} Fuente DANE, Cuentas departamentales 1990-2001.

El porcentaje promedio de personas ocupadas nacional es del 47,67%. Quindio y Caldas están por debajo de este promedio, mientras que Valle y Risaralda están por encima. Lo anterior nos da una idea de que los municipios de Risaralda y del Valle del Cauca pueden ser en los que más se venda, ya que acá por tener un buen porcentaje de personas ocupadas estas pueden tener mayor capacidad de consumo.

La tabla 5 muestra características económicas de la región donde se desempeñara Comercial Bebe, lógicamente se toman los datos de los cuatro departamentos; Caldas, Valle del Cauca, Risaralda y Quindio. Este permite además conceptualizar sobre la situación de la región y por ende esto indica la factibilidad de hacer empresa en esta zona del país.

En la tabla 5 se puede apreciar el PIB por habitante de cada departamento y como es su evolución desde 1990 a precios corrientes. Es lógico que bajo este parámetro el PIB por habitante vaya en crecimiento. Se puede ver como en los últimos cinco años de la estadística el Valle del Cauca ha permanecido teniendo el indicador mas alto de los cuatro departamentos. En 1995 Risaralda tenía el PIB por ab mas bajo, pero en 1996 y 1998 ostento el segundo lugar. La tendencia de los últimos años es que Caldas es casi siempre segundo en este indicador. En el mismo cuadro se ve la evolución del PIB en términos de precios constantes de 1994, este cuadro es mas revelador ya que permite el análisis del PIB por habitante de la región como ha mejorado o decaído, este

dato tiene mucha cercanía con la capacidad de consumo de los habitantes de los departamentos, generación de empleo y decisiones de inversión de empresas.

En la segunda parte de la tabla 5² que nos muestra las cifras del PIB por habitante en los cuatro departamentos estudiados pero como referencia se tienen los precios constantes. Se ve en la serie de once años de Caldas que los mejores periodos para este departamento fueron los de 1994 y 1995. Las cifras muestran para este departamento una caída en el año 1998, pero también dictan una recuperación hasta el 2001 que viene dando desde 1999.

Quindío tiene su mejor periodo en 1995 y su más bajo en 2000, pero dicta una recuperación en el año 2001 respecto al 2000 y 1999. Risaralda muestra sus mejores PIB por habitante en los años de 1995 y 1997 y Las cifras del Valle del Cauca son las mejores de los cuatro departamentos pero se nota en caída desde 1996.

Analizando lo anterior se puede decir que la repartición del PIB por habitante viene mejorando desde 1996 o 1997, también hay una diferencia actual de \$ 748.144 entre el Valle del Cauca y Quindío.

4.4.5 Estrategias de generalización o segmentación. La segmentación de Comercial Bebe, no se realizara por estratos socio económicos, ya que los estratos a los que se piensa llegar ya están definidos y el consumo de panales, papel higiénico, panitos húmedos y otros se da en estos cuatro estratos. La rotación de estos depende mas de del tipo de negocio, es decir si es una droguería, una tienda, una cacharrería o un mini supermercado. Entonces la segmentación se realizara dependiendo el tipo de cliente, lo que a su vez permitirá identificar de que manera se aborda ese cliente.

Por lo general las distribuidoras y comercializadoras segmentan su mercado según el tipo de cliente y no por estratos.

Se definen tres segmentos así con sus características:

1. Droguerías: se caracterizan por que no mantiene stock de reserva, solo lo que tiene en los anaqueles y vitrinas del negocio, los pedidos que le hacen a sus proveedores son pequeños, pero solicitan mercancía casi a diario. Mas que en el precio, le dan suma importancia a la atención que se les brinde. Son muy buena oportunidad de negocio debido a los espacios que tienen en sus locales, además de eso gozan de muy buena reputación en los barrios. Algunas compran de contado y otras a crédito y la mayoría de las que compran bajo esta modalidad pagan de manera cumplida.

^Σ DANE, PIB por habitante 1990-2001

2. Panaleras: no saben destacar los productos dentro de las mismas, su fuerte es el precio económico que puedan dar, es muy poco el merchadising que hacen. La gran mayoría de ellas no tienen buenos anaqueles ni estantería. Casi todas las que hay en la región compran de contado para poder ganar el descuento adicional. Son negocios que se han creado con poco capital, por lo que presentan una oportunidad de crecimiento.

3. Minisupermercados y tiendas: les gusta comprar promociones para desbaratar y rendir la mercancía, la mayoría tienen gusto por mantener existencias en bodega para sorprender con un alza de precios y ser competitivos, algunos compran de contado y otros a crédito. Son muy buena oportunidad de negocio para la línea sanitaria. Gozan de mucho respeto en los barrios y son los financiadores de muchos de los hogares que componen estas colonias.

4.5 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DEL SERVICIO

Comercial Bebe es un proyecto que presta un servicio de distribución, según los resultados y posterior análisis de los cuestionarios, se puede concluir que se desarrollara en un mercado donde existe una demanda satisfecha no saturada. Lo anterior obedece a que todos los minimercados, tiendas,

droguerías, cacharrerías y panaleras encuestados son atendidos por algún distribuidor y en la actualidad les venden o por lo menos les ofrecen los productos que Comercial Bebe tiene proyectado vender iniciando labores. No obstante, existen vacíos en cuanto la atención, el servicio, la entrega oportuna de las mercancías, la claridad en los precios y la facturación. Muchos de los clientes les disgusta el hecho de que en las distribuidoras cambien tanto a los vendedores, no reciben asesoría de sus distribuidores en cuanto a merchadising, técnicas de rotación etc.

En el análisis del cuestionario sé amplia esta justificación, que llevo a dictaminar que el proyecto se enfrenta a una demanda satisfecha no saturada.

Además del cuestionario, hay datos^Σ sobre el sector en que sé desempeña Comercial Bebe que así lo indican.

4.6. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR EN RELACION A LA DEMANDA Y DE LA EVOLUCION HISTORICA DE LA DEMANDA

Para el análisis del comportamiento histórico de la demanda, se tomo como punto de referencia el comportamiento del sector comercio y la respectiva agrupación en la que se ubica Comercial Bebe. También con el apoyo de datos suministrados por Drogas Caldas empresa de la organización Dromayor que

es uno de los distribuidores más grandes del occidente colombiano en los productos como: papel higiénico, toallas sanitarias, pañales, pañitos húmedos y más productos de aseo y perfumería. La empresa en mención le vende a los segmentos definidos anteriormente y a donde Comercial Bebe aspira a ingresar.

El DANE define con el número 6 el grupo de mercancías que se venden al por menor a los productos de aseo personal, perfumería y sanitarios. Además es la agrupación número 5231 es la que se toma para analizar el desempeño de la demanda, por que es acá donde están los productos que comercializa Comercial Bebe.

En la tabla 6^Σ que esta en la siguiente pagina se parte de lo general. Se puede analizar que el sector comercio viene teniendo un crecimiento desde el año 2002 al 2003. Partiendo del punto de que las ventas del sector es lo que se demanda, el mes de octubre de 2003 tiene un crecimiento de 3,85 % respecto al mismo mes de 2002 y el crecimiento del año acumulado es del 0,69% hasta el mes de octubre, que es hasta donde se tienen datos. Lo anterior refleja un crecimiento leve de la demanda en el sector comercio. La tabla 7^{ΣΣ} es mas especifica para la actividad comercial de Comercial Bebe, pues habla de la agrupación 5231.

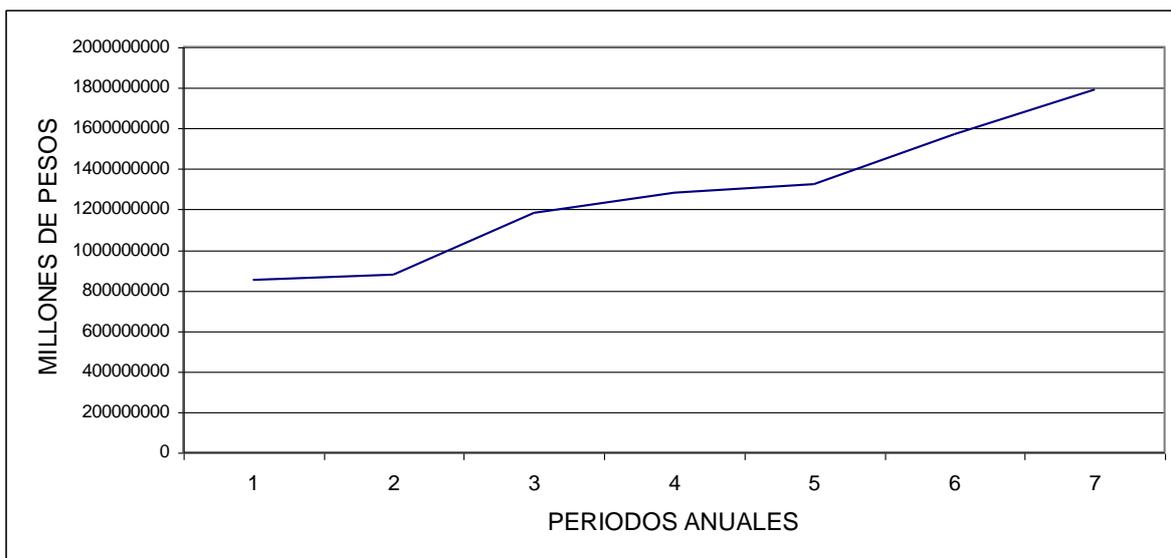
^Σ Datos suministrados por Diego Sepulveda y Gloria Galindo ex vendedores de Serviventas y Tropitiendas.

^Σ Fuente DANE.

En el cuadro se puede ver que el crecimiento de octubre de 2002 a octubre de 2003 fue 5,20%, resultado que es muy bueno para una agrupación comercial. También podemos ver que en lo corrido del año teniendo en cuenta hasta octubre de ambos periodos sigue el crecimiento con un 2,36% y en el acumulado de 2003 el porcentaje es positivo con un 1,46 % lo que indica que al final de este año el crecimiento es positivo. Con lo anterior podemos decir que la demanda de esta agrupación económica tiene un crecimiento positivo, si se tienen en cuenta los dos últimos periodos anuales. También hay que resaltar que este crecimiento anual, aunque es leve es benevolente teniendo en cuenta que muchos de los productos sanitarios, de perfumería, de aseo para bebe y adulto fueron gravados con el IVA iniciando el 2003 lo que podría haber perjudicado su consumo. En la siguiente gráfica esta la evolución en ventas del Grupo Tropi en la región del Eje cafetero, vale la pena resaltar que este grupo es uno de los distribuidores más grandes de productos populares y de consumo en Colombia en la tabla numero 7, que esta en la pagina anterior, esta la ficha técnica y el cuadro de ventas del cual resulta este gráfico.

^{ΣΣ} DANE comercio minorista.

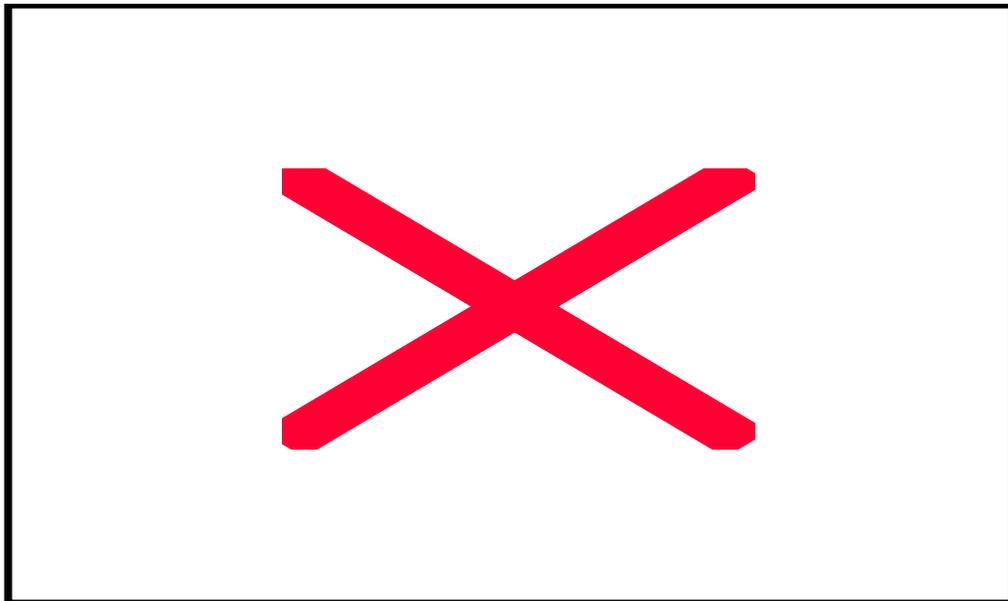
Figura 1: Ventas del grupo Tropi



La gráfica que esta a continuación^Σ muestra las ventas de una distribuidora de la región desde el año 1995.

^Σ Altipal es una reconocida distribuidora de productos sanpro y panales.

Figura 2: Ventas Altipal 1995-2001

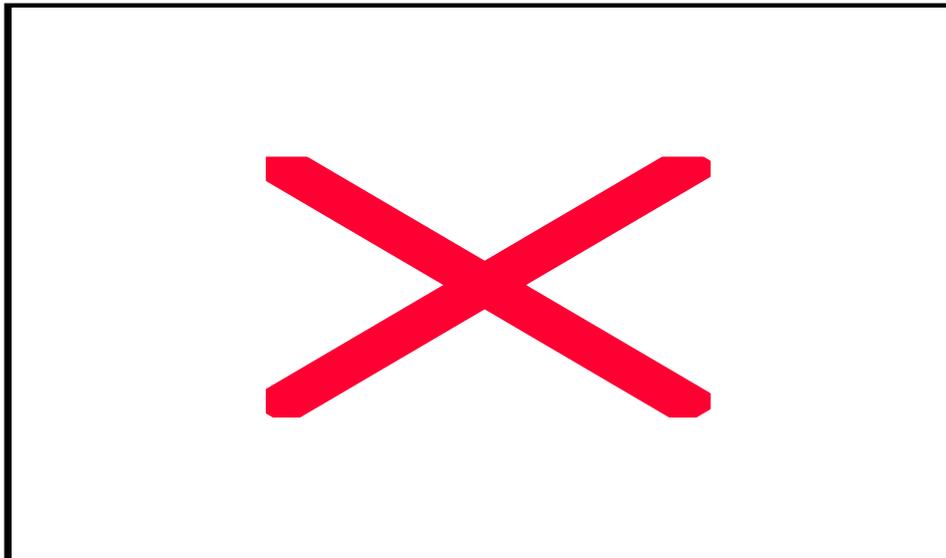


Las ventas presentan muy buen crecimiento, aunque se puede apreciar que en 1999 hubo una baja con recuperación en el siguiente periodo ^Σ .

Para el estudio de la evolución de la demanda, también tenemos en cuenta la elasticidad precio de la demanda, que nos permite saber en realidad el aumento de precios como esta afectando el consumo de los productos que estamos estudiando.

^Σ En este periodo, Altipal incremento su portafolio de productos y se descuido el negocio en mención.

Figura 3: Ventas Baby Johnson,s 1994-2001.



La anterior gráfica, refleja unas ventas en crecimiento. Existe una variación de mas de un 80% entre varios periodos, también se puede ver como los dos primeros periodos fueron parejos, para después despuntar.

Las tres gráficas anteriores son muestra de que las ventas de los productos que Comercial Bebe distribuirá vienen en aumento ostensiblemente en los últimos anos.

El cuadro 3 de la tabla 9 es una aplicación de la elasticidad precio de la demanda del papel higiénico 2 en 1 que comercializa la empresa Drogas

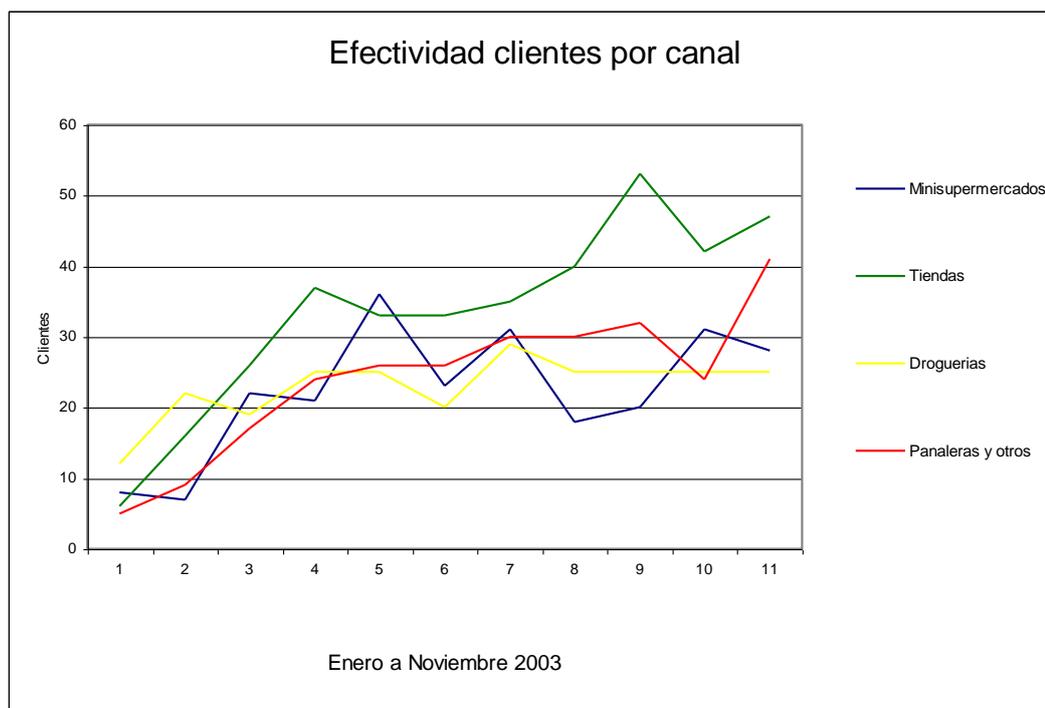
Caldas^Σ , acá se puede ver como si el precio aumenta un 1% afecta solo un 0,13 las cantidades demandadas, lo que indica que para rentabilidad es mejor vender menos a mejor precio.

La siguiente gráfica^{ΣΣ} muestra un dato más estrecho aun con el tipo de proyecto que es Comercial Bebe, pues deja ver la evolución durante once de los doce meses del año 2003 en materia de efectividad de clientes, vale la pena aclarar que esta gráfica es suministrada por Drogas Caldas, anteriormente anotamos la importancia de esta empresa dentro del gremio de las distribuidoras. La gráfica es concerniente a un programa que tiene Drogas Caldas en donde hay un vendedor para cada canal dedicados a vender solo una marca, los tipos de producto que están en este programa son: sanpro (línea sanitaria), aseo de bebe, adulto (cremas y bronceadores) y línea oral.

^Σ Datos suministrados por el departamento de compras de Drogas Caldas.

^{ΣΣ} Estos datos son de un programa especial, líder en distribución en productos populares, Drogas Caldas-Johnson & Johnson.

Figura 4. Efectividad por cliente del CDC de Drogas Caldas y J & J.



Esta gráfica es el resultado del número de clientes a los que cada vendedor especializado en un canal le vendió durante el periodo comprendido entre los meses de enero y noviembre. En el mes de enero el programa comenzó y hay despunto su creciendo. Este es un programa de Drogas Caldas en alianza con Johnson & Johnson de Colombia.

La gráfica anterior muestra el crecimiento en distribución en todos los canales, este es un dato muy certero que habla por si solo de que la demanda para las distribuidoras y comercializadoras será positiva en el 2004

4.6.1 Análisis de la demanda. Comercial Bebe presta un servicio de intermediación, por lo tanto anteriormente presentamos una serie de datos que tienen que ver con la venta minorista (clientes potenciales de Comercial Bebe), ventas de una fabrica de productos para bebe y ventas de una distribuidora. Lo anterior para tener una visión más amplia de todos los actores que intervienen en un proyecto de la clase de Comercial Bebe.

Lo anterior nos da datos positivos respecto a que la demanda de productos sanitarios, para bebe, higiénicos y de perfumería viene en asenso. Quiere decir entonces que si los minoristas tienen que atender mas demanda, ellos tienen que surtirse y además ser más efectivos en las ventas.

También mediante la muestra que se tomo se pudo percibir que la demanda esta satisfecha, mas no saturada, es decir que los minoristas están siendo abastecidos pero quisieran ser atendidos por una distribuidora que les brinde un mejor servicio, mejores promociones, mejores precios. Una distribuidora que más que venderles los asesore. Lo que quiere decir una demanda satisfecha mas no saturada es que puede entrar otro oferente al mercado.

En el cuadro 3 de la tabla 9 podemos observar que la demanda solo se ve afectada en un 0,13 % si el precio se incrementa en un 1%, claro está que a precios deflactados.

Con base en lo anterior podemos argumentar que los productos que comercializa Comercial Bebe tienden a ser casi inelásticos, es decir que el aumento en el precio no afecta en la misma proporción su consumo o demanda.

4.6.2 Pronóstico de la demanda futura. Para pronosticar la demanda que afrontará Comercial Bebe en el 2004 se tendrán en cuenta el crecimiento en ventas del sector, ya que estas ventas son lo que demandaron los clientes de esta agrupación. Hay que tener en cuenta que estamos hablando de distribución de productos normales y no inferiores, lo que quiere decir que el ingreso per cápita no afectará notablemente su consumo.

En la tabla 10 podemos observar un dato reciente del año 2003 en donde el crecimiento de octubre de este año, con el del 2002 fue del 5,20%. El crecimiento acumulado es de un 2,36% y lo corrido del año es de 1,46. Pero hay que tener en cuenta que noviembre y diciembre son dos meses de repunte por que los que venden al consumidor final se aprovisionan de mercancías para contrarrestar el efecto del alza de comienzos de año.

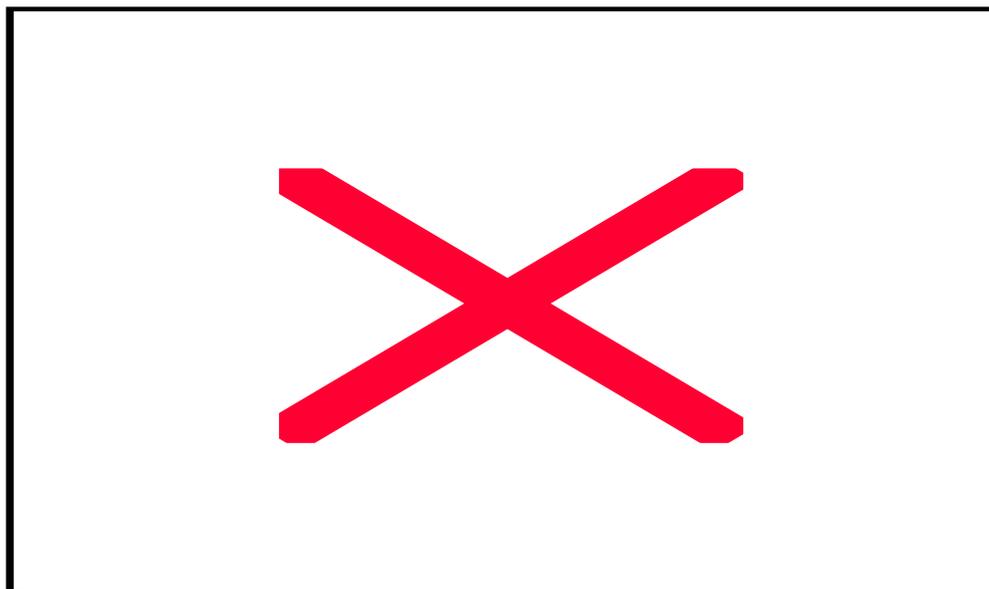
En la tabla 13^Σ se puede observar que las ventas del sector fueron de 774.259.727 mil millones, antes en la tabla 12 ^{ΣΣ} las ventas de la agrupación económica fueron de 817.269.923 mil millones en el periodo 2000 y que en el periodo de 2002 que esta en el cuadro 11^Σ las ventas de la agrupación en mención fueron de 858.790.651 mil millones. Analizando estos datos de estos tres años, se puede ver que ocurrió un crecimiento constante entre año y año de un 5, ese porcentaje es validado por los resultados plasmados en el cuadro 10 en donde la tendencia es hacia ese 5 %.

La cifra anterior es la que se utilizara para plantear la demanda que enfrentara una comercializadora, no pretendiendo decir que cada negocio afronta una demanda diferente, pero si argumentando que las empresas de servicios y en especial las empresas encargadas a distribuir vislumbran la demanda como una meta de ventas o sumatoria de cuotas de ventas de cada uno de los vendedores. Con el método visionario obtendríamos una demanda de la agrupación económica que se plasma en la siguiente gráfica.

^Σ DANE, el consolidado de estas empresas lo constituyen productoras e intermediadoras.

^{ΣΣ} DANE, Es la misma encuesta del periodo anual anterior.

Figura 5. Demanda del sector estudiado.



* 2004 demanda proyectada.

De esta manera se puede afirmar que los demandantes de productos de farmacia, papel higiénico, panales, productos de perfumería estarán demandando en dinero 994.157.527 mil millones de pesos.

En el estudio financiero de este proyecto se puede apreciar como Comercial Bebe proyecta tener participación de este monto en concordancia con su punto

^Σ DANE, es el último periodo del que existe reporte sobre la evolución de las ventas de estos grupos comerciales.

de equilibrio, donde intervienen muchos de los productos de esta agrupación económica demarcada por el DANE.

4.7 COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA DEL PRODUCTO

Para destacar la oferta del servicio que presta Comercial Bebe se permitió tomar como punto de referencia la competencia que este proyecto afrontara siendo una realidad.

4.7.1 Tipo de oferta. Oligopolica, ya que no existe solo una distribuidora que venda exclusivamente las tres líneas que vende Comercial Bebe, son pocas las comercializadoras, seis identificadas como competidores directos.

4.7.2 Oferentes actuales. Se identifican en el cuestionario y mediante observación, seis principales competidores :

- Tropitiendas.
- Serviventas.
- Altipal.
- Cargal.
- Surtí Caldas.
- Drogas Caldas.

4.7.3 Características de los competidores directos de Comercial Bebe.

Tropitiendas Pereira: Es la empresa principal de este grupo que hace mas de treinta años se viene consolidando como el líder en la distribución de productos de consumo y populares. Su fuerza de ventas ataca el segmento consumidor de mercancía de consumo más grande; las tiendas y los autoservicios de barrio.

Cargal : Distribuidora ubicada en Santa Rosa de Cabal, solo vende de contado. Esta dedicada exclusivamente a la venta de pañales. Las ciudades donde vende son: Santa Rosa, Chinchina, Dosquebradas y Pereira.

Altipal: Empresa de distribución de diferentes líneas que lleva mas de diez años en el mercado, es muy fuerte en la venta de líneas sanitarias, no vende en droguerías. Tiene un problema y es que sus vendedores rotan mucho.

Serviventas: Es otra empresa del grupo Tropi, trabaja zona de tenderos y minisupermercados, trabaja la zona en la que Comercial Bebe pretende iniciar labores. Su cuerpo de ventas esta altamente capacitado, distribuye diferentes líneas.

Surtí Caldas: Empresa en la que el grupo Tropi tiene acciones, su fuerte son las toallas sanitarias. Es un oferente muy fuerte en Caldas, pero no entra en los

otros departamentos en donde Comercial Bebe quiere llegar. Tiene una alta dosis de motivación empresarial.

4.7.4 Evolución histórica de la oferta. Tomando los datos de la demanda podemos decir que son directamente proporcionales a la evolución de la oferta. Es decir en la actualidad los oferentes están dispuestos a ofrecer tantas cantidades como sea posible al mercado demandar. Pero hay que tener en cuenta en que estas empresas enfrentan la demanda de acuerdo a un presupuesto de ventas previamente establecido y que para el caso de Comercial Bebe hemos tratado en el estudio financiero.

En este caso más que analizar la oferta de los productos a comercializar se realiza un recuento de la oferta del servicio de comercialización.

Las seis empresas que se mencionaron como competencia anteriormente, llevan en el mercado más de diez años, están consolidadas y cada una distribuye diferentes líneas de las que Comercial Bebe quiere vender. Las características comerciales que estos seis distribuidores tienen en común son:

- Manejan algunas ciudades del Eje cafetero o todas en su totalidad.
- Tienen problemas con sus clientes por efectos de que no dan abasto para atenderlos con un óptimo servicio.

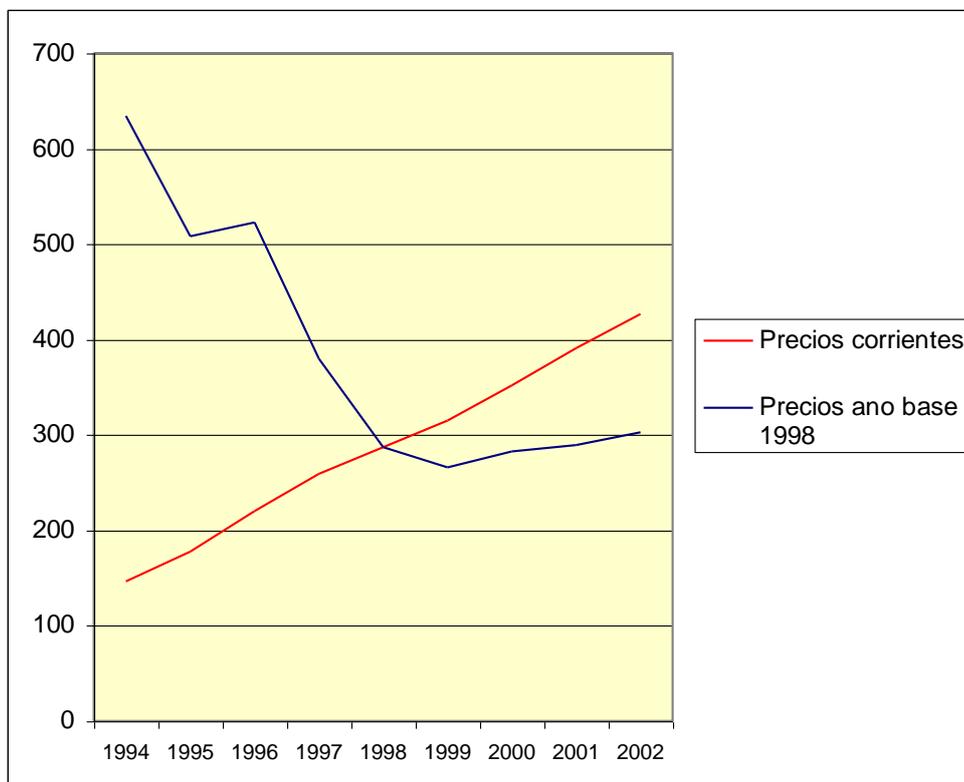
- Hay épocas del año en que no logran tener la mercancía suficiente para atender a sus clientes, esto por efecto de que no tienen una perfecta política de compras.

4.8 EVOLUCION HISTORICA DE LOS PRECIOS

Para la presentación del histórico del comportamiento de los precios y como el proyecto empresarial es una comercializadora de productos para bebe y de línea sanitaria, se escogió un producto estrella, que es el papel higiénico Scott mas metros, anteriormente 2 en 1

El siguiente gráfico fue realizado con base en los datos de la tabla que se encuentra en la siguiente pagina

Figura 7. Precios deflactados y corrientes, Papel Scott (para el distribuidor)



En el gráfico se puede observar como para el distribuidor los precios han venido bajando considerablemente, aunque desde el año 1999 la tendencia es a subir de nuevo pero de una manera más lenta año a año, esto debido a que para el año 1999 el país entro en una profunda crisis económica y esto encareció el dólar, una sustancia necesaria para la elaboración del papel ^Σ es importada, apelando a políticas de costos los productores se las han arreglado para compensar y se han optado por la importación de maquinaria alemana que abarata el producto, de esta manera se puede seguir siendo competitivo en el mercado ^{ΣΣ} .

4.8.1 Criterios y factores para determinar precio. Como el proyecto es una distribuidora mayorista que le compra a la fabrica e este caso el papel higiénico, se le aplica una tasa de contribución que es lo que se desea de utilidad. Hay que tener en cuenta los siguientes factores que pueden incidir en la venta al subdistribuidor o al consumidor final, estos son:

- ✓ Inflación: el IPC es fundamental pues este afecta la mayoría de los gastos de venta.

^Σ Dياسن, importado de la UE es para que el papel tenga consistencia.

^{ΣΣ} Maquinas que sirven para darle calibre al papel, toallas y panitos.

- ✓ Medidas tributarias: Hay que tener en cuenta y estar alerta porque en Colombia varían continuamente los impuestos y el que se le aplica a las ventas es siempre materia de estudio.
- ✓ La competencia: son muy agresivos en términos de precios para no perder terreno en el mercado.
- ✓ Comportamiento histórico: es objetivo tenerlo en cuenta porque puede ser un referente para no desfasarse.
- ✓ Comportamiento de la demanda y la oferta: este factor es de vital importancia ya que acá se tiene en cuenta la elasticidad del producto para poder colocar un buen precio y a la competencia para confrontar precios.

Emulando la manera más común de fijar un precio se tendría para el año 2004* Σ .

$$Pv = Cu + Cu \cdot mc \quad \text{despejando} \quad Pv = Cu (1 + mc)$$

Pv: precio de venta.

Cu: Costo unitario.

. mc: margen sobre los costos

. mp: margen sobre el precio o margen de contribución.

$$Pv = Cu / (1 - mc) \quad Pv = 858 (1 + 0,15\%) = 987$$

En este valor se tiene en cuenta el 16% del IVA.

Esto da como resultado que el rollo de papel higiénico Scott más metros que se compra por un valor de \$ 858 incluido IVA se vende en el mercado a \$ 703 incluido IVA.

4.8.2 Proyección de precios. La siguiente figura nos permite vislumbrar posibles precios. Se tiene una inflación promedio del 5% anual. Este es un precio de venta.

Figura 8. Tabla de proyeccion de precios

Ano	Términos corrientes	Términos constantes
2004	1036	987
2005	1088.16	987
2006	1142.57	987
2007	1199.70	987

Esto lo obtenemos mediante la formula $F=P(1+i)^n$

Para la anterior proyección se tomo el precio fijado para el ano 2004 y ya que la tendencia en el país es a que la inflación siga en un dígito ya que es un

^Σ Precios proyectados, basados en inflaciones de menos de un dígito.

requerimiento del FMI y el gobierno actual simpatiza con este tipo de políticas se tomo una inflación promedio del 10% por periodo anual.

4.9 LA COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO

Comercial Bebe presta un servicio, lo que se va a presentar a continuación es el cómo se va prestara ese servicio de distribución, queriendo con esto tangibilizar el servicio y que cuando los clientes compren los productos que se les están vendiendo, puedan percibir una buena y ordenada atención.

4.9.1 Distribución. Características: Comercialización de productos populares destinados a atender las necesidades de estos en el mercado meta. La oferta de producto consiste en una mezcla de bienes físicos y servicio.

Política especial: Mantener las líneas meta limitadas pero con inventarios justo a tiempo que satisfagan al mercado meta.

- Mantener contrato con transportadoras serias que cumplan con entregas a tiempo y que ofrezcan mejores tarifas. Las transportadoras que más cumplen con este perfil en la región son: La Patria y Envía Colvanes

Para fortalecer el canal de distribución y fidelizar al minorista se tienen en cuenta las siguientes ofertas atractivas en donde van de la mano distribución y promoción:

- Productos gratuitos (muestras gratis, bonificaciones etc.)
- Participación en la publicidad de los clientes
- Material de merchandising
- Formación, capacitación, asesoría

Estas ofertas están clasificadas dentro de la estrategia denominada PUSH, o presión, que tiene como objetivo presionar de una forma atractiva al cliente para fidelidad su compra. (Lambin, JJ Marketing estratégico pagina 252)

4.9.1 Políticas de distribución. El objetivo de Comercial Bebe, como se ha dicho antes es la distribución y comercialización de productos para bebe y línea sanitaria, con enfoque en los estratos 2,3 y 4. Es por ello que la parte de la distribución es de vital importancia y es punto especial como parte de servicio al cliente.

Antes que citar el canal o los posibles canales de distribución del proyecto es importante citar las políticas de distribución de Comercial Bebe.

- ✓ Para la distribución de los productos que comercializa Comercial Bebe se debe escoger una empresa o empresas de transporte que brinden un punto optimo en donde se combinen entrega oportuna y economía.
- ✓ Los pedidos deben ser despachados lo mas pronto posible, luego de que se reciba el fax del vendedor o de que el telefonista tome el pedido.
- ✓ Se establecerán unos montos para el porcentaje que la empresa debe cubrir del flete, este será mayor cada vez que la compra sea mayor, además sirve como estrategia comercial.
- ✓ Mas que venderle a grandes mayoristas el interés es que los productos lleguen al consumidor final por intermedio de minoristas.
- ✓ Comercial Bebe se constituye como el penúltimo peldaño por el que pasa el producto para llegar al consumidor.

4.9.3 Logística de distribución. El producto que comercializa COMERCIAL BEBE cumple el siguiente ciclo:

Figura 9. Ciclo de distribución.

Fabrica > **COMERCIAL BEBE** > Minoristas > consumidor final.

La política de distribución esta ligada al mercado objetivo por lo que la empresa es un intermediario comercial.

4.9.1 Políticas de publicidad y promoción. Así como existen unas políticas de distribución debe existir unas políticas que demarquen el devenir del campo publicitario del proyecto.

- ✓ La promoción que se haga de cualquier manera debe ir encaminada a que los minoristas conozcan los beneficios de comprarle a Comercial Bebe.
- ✓ Cada vendedor de la empresa y cada empleado son agentes de promoción, para eso cada persona que labore en el negocio recibe una capacitación específica en ese campo.
- ✓ El nivel de recordación se da en el mercado meta mediante la visita o llamada del personal del área comercial.

4.9.5 La promoción. La promoción tiene como objetivo la búsqueda de que los productos sean vendidos. Estas son algunas de las estrategias de promoción que se emplearan en la gestión comercial:

- ✓ Participación en sorteos llamativos por la compra de mercancía.
- ✓ Premio especial al cliente que más pedidos efectúe.
- ✓ Productos gratis por la compra de determinado monto en mercancía.

Como instrumentos de esta promoción se utilizaran:

- ✓ Circulares en donde se informe de las medidas promocionales.
- ✓ Charla incentivando por parte del vendedor o telemercaderista.
- ✓ Fiesta anual en donde se hace el lanzamiento de la estrategia de marketing, acá lógicamente están los clientes de Comercial Bebe.
- ✓ Manual promocional para que el minorista rote rápidamente su mercancía.

La parte publicitaria que busca dar a conocer la empresa tiene como objetivo la colocación del nombre de la empresa como un sinónimo de servicio.

El presupuesto publicitario esta ligado al área de ventas es pequeño aunque no existe un monto definido es realmente pequeño debido al tipo de publicidad que se va a manejar (patrocinado por los proveedores)

El mensaje eslogan es " Aportamos crecimiento a su negocio " busca identificar el oficio de la empresa y hacer énfasis en el buen servicio que queremos prestar y que más que unos proveedores somos unos socios comerciales.

La frecuencia publicitaria esta dada por las vistas del vendedor o del telemercaderista. El buen servicio y los buenos productos son la mejor publicidad que se puede dar la empresa.

4.9.6 Publicidad. Se realizarán las siguientes tareas a nivel de publicidad:

- Propaganda por parte de los vendedores, catálogos, ilustrados, preparación de la venta personal, que obviamente va orientada con la motivación y capacitación, esto se realiza en conjunto con previa planificación entre Comercial Bebé y el proveedor o productor, quienes se encargaran de hacer concursos, menciones de honor al mejor vendedor, charlas, actividades lúdicas, etc.

Los productores o proveedores también se encargan de capacitar e informar sobre sus productos a los vendedores con el propósito de que estos conozcan el producto y sus beneficios para que el cliente observe seguridad por parte del vendedor al ofrecer el artículo.

- Por parte de la empresa y compartiendo gastos con los proveedores, se realizarán charlas mensuales de servicio al cliente, manejo de objeciones, actualización de productos, etc.

La publicidad debe se hará inicialmente con volantes a los clientes potenciales, como proyecto a mediano plazo se tiene la revista mensual, capacitación a clientes, eventos sociales.

Los medios utilizados para este proyecto son los escritos como Volantes, boletín de ofertas, vallas en eventos, etc. (todo lo anterior con el patrocinio de los proveedores).

La publicidad no pagada que son los clientes satisfechos y el comentario que éste hace al otro cliente; Este es producto de la venta personal que consiste en la comunicación directa entre vendedores y clientes potenciales bien sea cara a cara o por teléfono.

- Se recalcarán los beneficios y el valor de los servicios y la manera de satisfacer a los clientes, estos se dan en cuanto a inventarios, precios, entrega a tiempo y atención personalizada.

4.9.7 La venta. El departamento de ventas de Comercial Bebe, esta constituido por dos vendedores externos y una persona encargada de hacer telemarketing, la cual además de sus funciones comerciales, se encargara de establecer el puente de comunicación de las actividades de marketing, nuevos productos etc., entre la Empresa, el cliente y el vendedor externo, como proyecto a mediano plazo se piensa aumentar el departamento comercial.

Cada vendedor tendrá un plano de trabajo el cual deberá cumplir y entregar informes semanales de las visitas a poblaciones, observaciones y datos de interés para la compañía.

Las zonas serán proporcionalmente a cada vendedor y se le establecerán rutas de trabajo con el fin de controlar la atención al cliente y de que en un día se saquen las ventas a poblaciones para ahorrar fletes puesto que existen clientes que compraran menos de 300.000 monto mínimo para el pago de fletes por parte de Comercial Bebe.

Los informes que los vendedores entregan semanalmente se analizaran y mensualmente se entregaran resultados a los vendedores y se establecerán nuevas estrategias que permitan seguir participando del mercado.

Antes de que el vendedor se acerque a ofrecer el servicio, se le capacitara con antelación además de un estudio previo al cliente potencial

4.9.8 Políticas de Ventas. Son las siguientes:

- Monto mínimo de venta para la periferia: 20.000 por cliente
- Sé vendedora de contado.
- Dentro de lo que se pretende financieramente, se proyecta que un 20% de las ventas puedan ser a crédito, en un intervalo de plazo de 30 a 45 días.

Para eso se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Capacidad de compra (estudio de compras con otros distribuidores)
- Relaciones con créditos de otras empresas

- Firma de pagare como compromiso de pago
- El cupo de crédito se establecerá de acuerdo con los activos y la determinación de la capacidad de compra.

4.10 MERCADO DE INSUMOS PARA EL PROYECTO COMERCIAL BEBE

Este proyecto empresarial hace referencia a una comercializadora que en ningún momento realiza la fabricación de producto alguno ni tampoco transformación de materia.

De todas maneras es necesario tener en cuenta ciertos factores que pueden afectar de manera negativa o positiva el desempeño del proyecto.

4.10.1 Principales insumos. Los productos que vende Comercial Bebe son productos ya terminados. En estos momentos la mayoría de la mercancía que se tiene proyecta vender es fabricada en el país. Los insumos son los productos que se comercializaran (véase punto de equilibrio, Estudio financiero).

4.10.2 Requerimientos de calidad. Para los productos la fabrica matriz se encarga de proveerse de insumos que tengan un punto de equilibrio entre lo económico y que tenga ciertos estándares de calidad. Comercial Bebe quiere

que los proveedores que lo atienden sean fabricantes con una muy buena presentación. Se distribuirán productos conocidos en el mercado

4.10.3 Ubicación geográfica de los proveedores de insumos y proveedores. La mayoría de los proveedores están en las ciudades de Pereira, Bogotá, Cali y Medellín. (Colpapel, Johnson & Johnson y Familia Sancela).

Localizar el proyecto en el área metropolitana de Pereira hace que se tenga una situación estratégica para el abastecimiento de mercancía y en lo posible no estar nunca faltos de inventario.

4.10.4 Precios de los insumos

Los precios que se tienen en cuenta son los que tiene los productos de los proveedores . Como se analizo antes el margen de contribución es de un 15%. La mayoría de los proveedores realizan un máximo de dos alzas en el año y por consiguiente Comercial Bebe tiene que hacerlo, los precios varían dependiendo del tipo de producto (véase estudio financiero).

4.10.5 Condiciones de compra. Este punto es muy importante para el proyecto Comercial Bebe ya que de estas condiciones puede depender en gran parte la rentabilidad de la empresa. Para la compra de mercancía deben existir como mínimo las siguientes políticas que van en pos del benéfico de la empresa y

que se pueden dar ya que la comercializadora puede llegar a convertirse en un gran comprador de mercancía.

- ✓ Es importante comprarle mercancía a proveedores que otorguen descuentos por pronto pago y que en la negociación se estipule un descuento por cumplimiento de cuotas.
- ✓ La compra de mercancía se realiza teniendo en cuenta un plazo de 45 a 60 días como mínimo, otorgado por el proveedor.
- ✓ Los proveedores de Comercial Bebe deben asumir la totalidad del flete y las posibles devoluciones.
- ✓ Los proveedores de Comercial Bebe deben estar dispuestos a aceptar devoluciones de mercancía de poca rotación o defectuosa.

4.10.6 Sistema de transporte de insumos. El sistema de transporte vía terrestre es el más óptimo y económico para la mercancía que provean las fábricas a las que se les compre. Teniendo en cuenta que todo transporte sea por tierra no se descarta que un pedido de urgencia sea enviado vía aérea. Vía terrestre se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Los proveedores deben utilizar transportadoras especializadas en paquetería para los pedidos que no sobrepasen las diez toneladas volumen.
- ✓ Los proveedores pueden utilizar su propia flota de transporte pero el riesgo de pérdida o avería corre por cuenta suya.

- ✓ Cuando se realice una orden de compra el pedido debe estar a mas a tardar al tercer día hábil en la bodega de Comercial Bebe.
- ✓ Se recomienda a los proveedores que cuando utilicen companias informales de carga para efectos de masivo compren una póliza de seguro ya que este tipo de transportadoras no incluyen este servicio dentro de su paquete de encomienda.

4.11 INFORME GERENCIAL DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS PARA COMERCIAL BEBE

El siguiente es el informe de una exhaustiva investigación de mercadeo realizada concienzuda y profesionalmente. Este estudio pretende mostrar los gustos actuales y las tendencias de los futuros y posibles clientes , también dejar entrever el comportamiento del mercado y que empresas son las que actualmente están ocupando la vanguardia en el mercado de productos como panales y línea sanitaria.

Este informe final es como un compendio de los resultados se presenta con el objetivo principal de dar a conocer lo que se descubrió también sirve como punto de partida para mejorar los lineamientos y mejorar lo que anteriormente se estipulo y es susceptible de superar.

Para esta investigación se empleo la técnica de recolección de datos mediante encuestas telefónicas, estas se realizaron durante cuatro días, también se recogió información muy valiosa que tiene la DIAN, información de la competencia, de personas involucradas en el ramo y la empiria de quienes realizaron este trabajo, ya que laboran en el medio.

Aunque parece una labor fácil resulta bastante dispendioso realizar el análisis de los datos ya que muchas veces las cifras no son coherentes entre sí.

4.11.1 Aspectos relevantes del estudio de mercados. Son los siguientes:

- Propósitos del estudio.
- Métodos.
- Descubrimientos y análisis de la toma.
- Resumen de descubrimientos y conclusiones.

4.11.1.1 Propósitos del estudio. Son los siguientes:

- Definir si el mercado meta es factible, si el producto es factible y si el proyecto es factible.
- Identificar que percepción tienen los compradores de productos de bebe y sanpro en materia de servicio. .
- Vislumbrar los posibles competidores.

- Averiguar que tanta acogida puede tener el lanzamiento de una nueva distribuidora de línea popular.
- Determinar políticas comerciales.

4.11.1.2 Métodos empleados para la investigación. Para la recolección de los datos primarios de este estudio se utilizó el método de encuesta telefónica, este método fue escogido por comodidad y economía, además que resulta muy veraz porque se le hacen las preguntas al cliente en un momento en que está libre de pasiones sobre los productos que adquieren.

El total de las entrevistadas respondieron a todas las preguntas del cuestionario. El total de esos entrevistados son clientes de diferentes distribuidores.

El personal que encuestó fueron los realizadores de este proyecto. Durante el trabajo se hacen una presentación y análisis del estudio, teórica y gráficamente.

4.11.1.3 Descubrimientos y análisis de la toma. Los más relevantes a manera de conclusión son:

- El proyecto de crear una empresa que distribuya productos populares para bebe y sanpro debe basar su éxito en el servicio y las estrategias comerciales que se inventen.

- El 40% de los encuestados respondió que el precio era una variable importante para realizar la compra, en segundo lugar la entrega oportuna y la variedad del distribuidor en tercer lugar. La sumatoria de la segunda variable y la tercera dan mas que preferir comprar. Casi la mitad de los encuestados compra un monto mensual entre \$ 101.000 y \$ 300.000, en sanpro y panales.

En cuestión de marcas que reconocen los encuestados no hay datos relevantes, pues todas las marcas son conocidas en el medio. En materia de toallas sanitarias, Nosotras de Familia, Kotex de Colpapel y Serena de Stayfree de Johnson & Johnson son las marcas más conocidas. En champú para bebe la marca Johnson es la mas reconocida de lejos y le siguen con porcentajes más bajos Baby Soft y Lander. En marcas de panitos húmedos, el reconocimiento de marcas Pequeñín y Johnson son las mas conocidas con porcentajes muy parecidos.

En materia de papel higiénico él mas conocido es familia y en segundo lugar el Scott, con un porcentaje mas bajo esta Joya que es una marca económica.

Respecto a los proveedores que ya utilizan los encuestados Tropicitiendas es el competidor potencial mas fuerte para Comercial Bebe, en segundo lugar Altipal y Cargal en tercero, estos dos últimos son fuertes en línea sanitaria y panales.

- La empresa debe también en lo posible tratar de comercializar algunas marcas conocidas ya que esto le puede garantizar la sobrevivencia en el mercado. (Johnson & Johnson, Dripers, Familia Sancela, Colombiana Kimberly).

4.11.1.4 Conclusiones y recomendaciones. Las siguientes son conclusiones y recomendaciones de este estudio, pero no obedecen a las de todo el compendio del proyecto.

El sector del eje cafetero ideal para el proyecto es Dosquebradas, pues es el epicentro de este y además las ventajas tributarias son ideales, en materia de impuesto de industria y comercio.

Aunque este tipo de empresas pululan en Colombia y muchas fabricas tienen su propio equipo comercial muy bien entrenado, el proyecto hace énfasis a la creación de una política de buen servicio y excelente atención. Además que existe una especialización en cuanto a segmento y en cuanto a producto. Es en este punto en donde la empresa puede fulgurar de manera positiva.

La región del Eje cafetero es una zona de Colombia con alto potencial ya que su ubicación geográfica y centro de negocios del centro occidente colombiano lo convierten en un lugar excelente para el nacimiento de una nueva empresa.

El proyecto COMERCIAL BEBE esta diseñando para ser flexible comercialmente y desde aquí empieza la austeridad. Acá se conjugan perfectamente la empresa administrativamente pequeña que apela a la figura del out sourcing y que abarca un mercado grande pero objetivo y definido.

En materia de productos a distribuir las marcas ya son conocidas por los encuestados y son de productos que ya son lideres en el mercado.

Es recomendable ampliar el portafolio comercial, ya que los potenciales clientes pueden ser receptivos.

Entre los posibles clientes hay un ambiente positivo para penetrar con una nueva empresa, ya que aunque en el momento ya están siendo atendidos, les agradecería recibir un mejor servicio.

Cada persona que participe del proyecto debe tener un amplio sentido comercial y capacidad de liderazgo y aunque suene a clisé en un proyecto como este, estos aspectos intangibles se hacen de suma importancia.

Se recomienda que en el curso de la empresa se realicen otros estudios de mercado que incluya un análisis de tendencias, precios, competencia y reacción del consumidor.

Es importante que en el transcurso de la empresa se analicen los principios y políticas comerciales y de servicio, ya que estas son la carta de navegación de la que depende la sobrevivencia de la empresa.

El nombre COMERCIAL BEBE no es una camisa de fuerza, también es factible que este nombre pueda variar y que sea cambiado por uno más sonoro y de mas recordación.

El estudio dio como resultado que este proyecto es viable y factible, pero que es necesario tener en cuenta la variación de los precios y hacer caso a una política de costos para no fracasar en el intento.

La demanda de productos de bebe va en asenso y hay que tener en cuenta que los productos a comercializar son de primera necesidad.

Como se enuncio al principio de estas conclusiones aunque ya existe una oferta de este tipo de productos se debe hacer énfasis en estrategias comerciales para de esta manera ocupar un lugar de privilegio dentro de este sector.

5. ESTUDIO TECNICO

5.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

- Determinar el tamaño del proyecto Comercial Bebe en términos técnicos.
- Describir cuál es el desarrollo de tecnológico que realiza el proyecto y que impacto tiene este en la comunidad.
- Definir y justificar cuál es la mejor opción para la macro y micro localización del proyecto.
- Definir el proceso de compra y venta de mercancía.
- Definir las responsabilidades y funciones de cada uno de los trabajadores que intervendrán en el proyecto.

5.2 TAMAÑO DEL PROYECTO COMERCIAL BEBE Y ASPECTOS TECNICOS

Para definir la envergadura del proyecto Comercial Bebe, destacaremos a continuacion los montos de inversion, ventas proyectadas, unidades vendidas en punto de equilibrio, magnitud de la zona geografica donde se desarrollara el proyecto. De otro lado se resalta la relacion de equivalencia del proyecto con la demanda actual de los productos que se esperan comercializar.

Mas que decir es un proyecto grande, mediano o pequeño presentamos estas cifras de importancia para que el lector se haga una idea propia de la envergadura del proyecto, puede que para alguien sea un proyecto pequeño y para otro sea un trabajo en grande (ver presupuesto estudio financiero).

Para determinar el tamaño del proyecto, lo que se tiene en cuenta para este tipo de empresas son las variables de: dimension del mercado al cual nos enfrentamos y a la oferta que ya existe o competencia, tambien se tiene en cuenta indicadores de consumo en el area metropolitana de Pereira, que es donde va a quedar ubicado el proyecto. Por lo anterior volvemos a mostrar cuadro del estudio de mercado, que pueden dar una nocion del monto de dinero que se da en el sector. Ver tabla 13

5.2.1 Dimension del mercado de productos para bebe y sanpro.

La demanda de productos populares para bebe viene incrementándose en los últimos anos, esto debido a que la situación económica hace que los

consumidores de productos para bebe busquen economía. A continuación se presentan unos datos obtenidos por personal de estas empresas, que actualmente trabaja allí o ya laboro

En la tabla 9 cuadro 2: Estas son las ventas brutas de una fabrica de dedicada a la línea de productos para bebe clase popular, se maneja un mercado objetivo para estratos 1,2,3 y 4. Esta fabrica esta ubicada en la ciudad de Armenia pero sus ventas son en todo el país.

En la tabla se aprecia las ventas de una fabrica especializada en este tipo de productos y la diferencia con 1994 ano en el que nació la empresa con el ano 2001 es abismal. En conversación con la propietaria^Σ de la fabrica argumento que todo lo que se fabrica se vende y que lo que hace falta es mas comercialización y orden.

Acá se ve que las ventas de esta empresa que son directamente proporcionales a la demanda de estos productos va en aumento en cada uno de los ocho periodos sobre los que se tiene información.

5.2.2 Sobre la demanda actual. Analizando los dos últimos anos (Tabla 9 cuadro 3) obtenemos lo siguiente:

^Σ Luz Teresa de Wills, quien nos atendio para darnos estos datos.

La operación que aparece debajo de la tabla es el resultado que da una elasticidad precio de la demanda de -0.13 , lo que indica que el aumento de un 1% afecta solo un 0.13 las cantidades demandadas.

Lo anterior nos indica que pese al alza en los precios la demanda se mantiene favorable.

5.2.3 Demanda futura. La demanda futura se realiza mediante el método visionario se efectúa un presupuesto de venta para cada uno de los municipios en donde se va a vender:

5.2.4 Oferta de productos para bebe y Linea sanitaria. Históricamente la oferta de productos de bebe aumenta año tras año, el aumento indiscriminado de la tasa de natalidad, sobre todo en la región occidental del país hacen por consiguiente aumente la cantidad de oferentes de productos que son de primera necesidad. La competencia y el logro de cautivar el mercado está en el servicio que se da en la comercialización y la agilidad de entrega de productos.

5.2.4 Oferta actual. Actualmente en el Eje cafetero (ver oferentes actuales, estudio de mercado) son seis las empresas que se dedican especialmente a la comercialización de este tipo de productos, pero también existen varias empresas que dentro de su portafolio de productos tienen referencias de este

tipo, de otro lado no hay en la región ninguna empresa que se especialice en la comercialización de productos para bebe línea meramente popular.

5.2.5. El mercado. En el cuadro 2 que se presenta a continuación están las ventas de las empresas más sobresalientes del sector comercio, acá hay productores e intermediarios, pero esto puede dar una noción de el tamaño del mercado.

5.3 LOCALIZACION

5.3.1 Macrolocalización.

Para la macrolocalización de COMERCIAL BEBE LTDA, se tuvo en cuenta la identificación de varias zonas que presentaron condiciones propicias para la instalación y ubicación del proyecto, por razones obvias como el conocimiento y experiencia comercial en el Eje cafetero, se decidió que la empresa debía de tener su ubicación dentro del eje, y se eligió a Dosquebradas como el municipio propicio para desarrollar el proyecto, dentro de la microlocalización se explicará las razones por las cuales se tomó esta decisión.

Ubicándose dentro del mapa de la zona del eje cafetero, norte del Valle, Caldas y Quindío, observamos al departamento de Risaralda como el sitio estratégico para la ubicación.

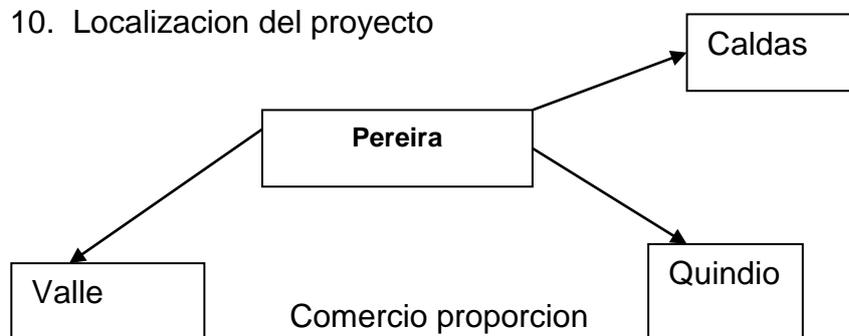
A esta clase de ubicación se le puede atribuir la teoría de los lugares centrales enunciada por CHRISTALLER (1933) quien destaca fundamentalmente por tomar en consideración tanto el comportamiento espacial del comprador como del vendedor;

Risaralda está ubicada dentro en el centro económico del eje cafetero, es una zona privilegiada por el paso obligatorio entre el oriente y el occidente.

Otra teoría tenida en cuenta es la de gravitación del comercio detallista de REILLY (análisis territorial del comercio minorista, distribución comercial editorial Mc Graw Hill página 75), se refiere a la ubicación de los puntos de venta en ciudades estratégicas y con distancias mínimas entre otras principales ciudades.

A continuación se describe gráficamente las dos teorías mencionadas:

Figura 10. Localización del proyecto



Directa.

Como puede apreciarse en el grafico, COMERCIAL BEBE, estara ubicado dentro de una ciudad central y que demarca poca distancia entre las otras ciudades importantes que es donde se concentra la mayoria de la poblacion y comercio y cuya descripcion social e indicadores economicos importantes se mencionaron anteriormente en el estudio de mercado y que podemos recalcar de esto el alto nivel de actividad comercial como se aprecia en el grafico tendencias de la economia, incluido en los anexos, y las condiciones de infraestructura vial.

5.3.2 Microlocalizacion. Dosquebradas ha sido elegido como el municipio en el cual COMERCIAL BEBE LTDA, tendra sus instalaciones; decision tomada luego de estudiar la segunda opcion que fue el municipio de Pereira, ya que el municipio de Dosquebradas se caracteriza por ser un departamento industrial y comercial ademas que para nuevos negocios la administracion municipal premia a aquellas nuevas empresas que generen empleos directos se les exonera del pago de impuesto de industria y comercio durante 5 anos. (ver detalladamente anexos de localizacion).

5.4 PLANTA E INSTALACIONES

Como se a argumentado durante el estudio de mercado y el estudio tecnico, EL es una distribuidora, que no fabrica ninguno de los productos que comercializa en los anexos se muestra una posible distribucion de las oficinas que es optima porque todo esta a ala vista y esto sirve para el control de la gerencia.

Si se aprecia la bodega se emplea el modo de anaqueles por direcciones que sirve para un manejo optimo de inventarios, pues permite manejarlos mejor y tener la mercancia mas a la mano.

Para el inicio del proyecto debe haber un local de 250 mt cuadrados, pues es un local mediano, hay que recodar que la mercancia que distribuye Comercial Bebe es de alta rotacion y el punto critico esta es en la recepcion de mercancia. A continuacion se representa graficamente los principales procesos y procedimientos efectuados durante la comercializacion de el servicio, teniendo en cuenta que los procesos se basan empiezan con compra de la mercancia, el ingreso a la bodega y la facturacion y salida de esta misma.

5.5 PROCESO DE COMPRA E INGRESO DE MERCANCIAS

Figura 11. Etapa proceso de compras – ingreso de mercancia.

SIMBOLO	DESCRIPCION	TIEMPO	DISTANCIA
1 	Se inicia el proceso con la estimacion del analisis y ejecutamiento de la orden de compra	30 a 45 minutos	
	Se recibe la mercancia del transportador y se inspecciona	20 a 30 minutos	
	Se lleva la mercancia al area de almacenaje	10 minutos	4 a 5 metros
2 	Se cuenta y se confronta factura proveedor, cantidad fisica	20 a 30 minutos	
	Se lleva la mercancia hacia las estanterias	10 minutos	3 a 7 metros
	Se almacena temporalmente		

Este es uno de los procesos mas importantes dentro del funcionamiento y objeto comercial de la compania.

Se pueden observar 2 operaciones importantes, 1 inspeccion, dos transportes y un almacenaje, allí culminan los procedimientos de recepcion y almacenaje de la mercancia, aquí queda lista la mercancia hasta que haya la demanda.

Para el manejo del inventario de COMERCIAL BEBE, se deben tener en cuenta las siguientes politicas y estrategias que fueron fundamentadas con el objetivo de la empresa que es prestar un servicio con mercancia justo a tiempo y de la mejor calidad, ademas del objetivo financiero que es mantener un inventario con no mas de 30 dias de rotacion.

Para hablar de inventarios, se toca un area encargada de suministrar al area comercial el inventario suficiente y proyectado a 30 – 40 dias para una mejor rotacion e inversion en otras mercancias, el gerente se encargara de realizar las compras quien a su vez establecera un cronograma de compras, haciendo revision a cada proveedor 2 veces por mes con el fin de evitar los agotados, se establecio que la frecuencia de entrega fuera de 2 veces por mes, por las condiciones de entrega del proveedor quienes coincidieron en un plazo de entrega de 4 a 5 dias relativamente, pues algunos si el pedido se hace un lunes o martes en horas de la manana, el compromiso de entrega es de 2 dias.

El metodo de manejo de inventarios es el PEPS (primeros en entrar, primeros en salir), este metodo nos ayuda a controlar los costos de compra, pues en cierto mes se puede comprar una oferta o con un descuento adicional y al otro

mes esta oferta ya no exista y viceversa, así evitamos perder dinero, otra ventaja es la de manejo de las condiciones físicas del producto, entre menos tiempo este almacenado menor será el riesgo de que sufra deterioros.

Si alguno de los proveedores desea que les sea codificado una nueva línea o un nuevo producto, este será manejado sujeto a rotación, pues no se tienen datos históricos de la demanda entonces es difícil estimar una compra, sin embargo para fortalecer los lazos con el proveedor, se puede la siembra del producto teniéndolo en nuestra bodega, pero sin un compromiso de pago, este es condicionado, la razón de esta política es de evitar los inventarios muertos, que frenan la posibilidad de invertir en otras líneas o productos.

5.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

5.6.1 Estructura organizacional. Sobre los puestos de trabajo y funciones de cada uno en la empresa comercial bebe.

3 Gerente

Perfil:

Estudios universitarios preferiblemente en administración de empresas, experiencia comercial en ventas al detal y mayoristas como mínimo de cinco

anos, don de gentes y manejo de personal, cumplidor de objetivos, que tenga ambiciones en la vida, mentalidad positiva y que conozca geográficamente el país.

Funciones:

Es el primer vendedor de la empresa. Ejecutar los planes de acción y el derrotero comercial a seguir.

Mantener al día la información y los estados de cuenta para presentarlos cada diez días a los accionistas de la empresa. Realizar visitas a clientes pequeños y grandes solo y en compañía de los asesores comerciales.

Estar al tanto de las compras que realiza la empresa y de la rotación de los stock que se tienen.

3 Secretaria administrativa

Perfil: auxiliar contable , amplia experiencia en todo tipo de personal, conocimientos comerciales y de mercadeo, manejo de costos e inventarios, manejo de sistemas.

Funciones:

Es la persona encargada de todo lo referente al personal (manual o reglamento) es la persona encargada de la parte de recursos humanos.

Elaborar la liquidación de comisiones cada mes y suministrarla a la gerencia para su revisión y aprobación.

3 Ejecutivo comercial.

Perfil: experiencia en ventas, tecnólogo en el área comercial manejo de clientes, amplio don de gentes y conocimiento de la geografía del país

Funciones:

Es la persona encargada de las ventas, debe atender clientes detallistas y autoservicio, debe cumplir las metas asignadas en cuanto a ventas y cartera.

Esta persona debe reportar informes mensuales y quincenales al gerente comercial, realizar visitas de posventa y mantenimiento, resolver problemas e inquietudes de los clientes, realizar un panel de clientes que el gerente comercial deberá evaluar cada cuarenta y cinco días.

3 Vendedor telefono

Perfil: experiencia en el cargo, manejo de sistemas y experiencia con vendedores, manejo de programas de contabilidad y buenas relaciones publicas, es un apoyo para los vendedores.

Funciones:

Es un apoyo en la cobranza telefónica para los vendedores y ventas en zona, debe velar por los informes para junta directiva, gerente y gerente comercial, otras relacionadas con su cargo.

3 Auxiliar Bodega

Perfil: experiencia en el cargo, manejo de inventarios.

Funciones:

Es un apoyo en la bodega debe estar pendiente de los despachos y de la mercancia que llega, debe velar por la acomodacion de los prodcutos en las estanterias.

Estos son los cinco principales puestos de trabajo que tendrá al empezar labores, la empresa Comercial Bebe.

5.7 SOBRE EL AMBIENTE LABORAL Y EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Los accionistas esperan que el ambiente laboral sea el mejor y que se genere unas buenas relaciones personales entre los trabajadores. El positivismo, trabajadores capacitados, educados, optimistas, honestos y ambiciosos forman parte de la familia que es esta empresa. Comercial Bebe quiere caracterizarse por:

- 3 Hacer bien las cosas y ejecutar todo debidamente planeado.
- 3 Tener gente capacitada y educada.
- 3 Que sus trabajadores tengan excelentes relaciones familiares.
- 3 Mentalidad abierta al cambio y las épocas de crisis.
- 3 Estar siempre a la vanguardia en cuanto a técnicas de mercadeo y de nuevos productos.

Para eso Comercial Bebe en el proceso de selección realizara las siguientes funciones:

- ™ Revisar el grado de capacitación del personal y tener siempre en cuenta la experiencia que las personas tienen para desempeñar el cargo requerido y también los otros que existen en la empresa, pues lo que se busca es que esa persona pueda escalar posiciones dentro de la empresa.

™ Realizar test suministrados por personas idóneas en el tema, con el fin de detectar si la persona es apta para el cargo y que grado de positivismo y aceptación a los cambios tiene.

™ Realizar en la entrevista preguntas de índole personal, que dejen entrever el tipo y la calidad de relaciones interfamiliares que tiene ese candidato.

Con los empleados de la empresa se realizarán las siguientes actividades.

™ Continuo plan de mejoramiento y crecimiento en la calidad, tanto humana como laboral

™ Charlas sobre el comportamiento dentro y afuera de la empresa.

™ Evaluar grado de sentido de pertenencia y motivación en la organización.

™ Charlas personales con cada uno de los trabajadores.

™ Plan de incentivos para cada una de las áreas.

(Tabla de incentivos en dinero para el área comercial de acuerdo a cumplimiento de las metas de ventas y recaudos).

5.7.1 Sobre el administrador de personal. Comenzando labores la empresa Comercial Bebe esta función esta a cargo del coordinador administrativo y existe un manual de reclutamiento de personal que contiene principalmente:

4 Políticas de reclutamiento y selección de personal

Cuando exista una vacante en la empresa y se necesite quien la ocupe, en primera instancia se recurrirá al banco de hojas de vida.

Es bueno para la empresa tratar en lo posible que los nuevos trabajadores tengan experiencia reconocida.

Se utilizarán bases de datos externas como las de las universidades, Fenalco y el Sena.

Para el reclutamiento de personal deben tenerse al menos cinco candidatos para el cargo a desempeñar.

Como se argumentó en la organización geográfica de la empresa se le dará prelación a personas que vivan en el área de influencia donde se necesita el trabajador.

4 Pasos en la selección de personal de Comercial Bebe

1. Evaluación de la hoja de vida por parte del gerente general y el jefe de área.
2. Pruebas de habilidad escrita, de conocimientos.
3. Entrevista personal.
4. Entrevista grupal, para diferenciar habilidades y nivel de competitividad.
5. Visita domiciliaria por parte del coordinado administrativo de la empresa.
6. Entrevista individual con el jefe de área.

Cada uno de estos pasos se realizara siempre y cuando el aspirante haya pasado satisfactoriamente el anterior, el candidato puede quedar eliminado en cualquier de estos pasos. Solo obtendrá el cargo quien haya superado los seis pasos mencionados.

4 Promoción y asignación de cargos. Cuando exista una vacante en la empresa, primero que todo se revisara el desempeño de los actuales trabajadores que se postulen para ocupara este cargo, si no existe una hoja de vida que llene las expectativas, entonces se procederá a buscar afuera.

4 Principios éticos y politicas (sobre el ambiente laboral)

™ Mas que un grupo somos un equipo de trabajo y cada uno de los integrantes reviste importancia.

™ Se quiere que en la empresa labore gente inteligente, con sentido común y pretendemos acrecentar sus capacidades en beneficio del empleado y de la empresa.

™ Se motivara y premiaran los actos de innovación y de ideas útiles para la empresa y hay que colocar atención a todas las sugerencias que hagan los empleados.

™ Mas que buscar gente de afuera, pretendemos que la empresa impulse el logro de ascensos y escalar en el organigrama de la empresa de los empleados que ya están.

™ Reconocemos al personal como el mayor generador de recursos y el alma viva de la empresa.

5.7.2 Plan de acción (para que estos principios sean realidad)

1. Desde el principio debe existir un perfil definido de personal que encaje en los rasgos de la cultura empresarial de Comercial Bebe.
2. Se efectuaran comités de evaluación sobre los beneficios sociales que otorga la empresa y su desempeño humanizador.
3. Continua y excelente capacitación para todo el personal de la empresa.
4. Innovación en nuevas estrategias de mercado y siempre mente abierta a los cambios de comportamiento de los clientes.

5.7.3 Sobre la competencia, principios éticos. Como en todo campo de acción existe competencia, sabemos que tenemos que enfrentarlos con fuerza para que nuestra empresa pueda crecer y mantenerse en el mercado. Se tendrán en cuenta cinco principios básicos sobre la competencia.

™ Competir limpiamente.

™ No hablar mal de la competencia a ninguno de nuestros clientes.

™ No subestimar a competidores supuestamente chicos.

™ No sobrevalorar a competidores supuestamente grandes.

™ Tomar las cosas buenas de la competencia, esto puede incluir: estrategias comerciales, productos novedosos, comportamientos empresariales, personal etc.

5.7.3.1 Puntos de acción. Los siguientes:

1. Cultivar desde el principio el respeto por la competencia.
2. Estar siempre muy bien informados sobre la competencia.
3. Investigar sobre como los clientes se sienten con la competencia.
4. Mas que copiar se trata de tomar y mejorar las cosas buenas, siempre y cuando se puedan traer a nuestra organización.

5.7.4 Sobre los clientes, principios de éticos.

- ™ El cliente es nuestra razón de ser.
- ™ Comercial Bebe debe acoplarse a las necesidades del cliente
- ™ Se le suministra al cliente productos accesibles a su ingreso y de la mejor calidad posible.
- ™ Las sugerencias del cliente deben ser tenidas en cuenta, son de suma importancia.
- ™ Nunca se le debe mentir al cliente en ningún aspecto esto garantiza la vigencia del cliente y la de la empresa.

5.8 CONSTITUCION JURIDICA DE LA EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES

La empresa COMERCIAL BEBE se constituirá mediante escritura pública como una sociedad limitada, esto teniendo en cuenta que el número de socios serán dos personas y además por el tamaño de la empresa.

Dentro de la normativa del derecho comercial no existe ninguna ley que haga referencia exclusiva a la venta de productos para bebe, pero lógicamente la actividad de compra y venta si esta regulada por el derecho comercial y su código del comercio. En cuestión de leyes pueden afectar positivamente:

- ✓ Auxilios económicos por ser una empresa de la región cafetera y dirigir sus productos a la clase popular.

- ✓ Ley de creación de empleo que advierte sobre la baja en impuestos por la creación e nuevos puestos de trabajo. (Dosquebradas).

Pueden afectar de manera negativa:

- ✓ El crecimiento del IVA por parte del gobierno actual.
- ✓ Reformas tributarias que afecten de manera directa a las empresas prestadoras de servicios y distribuidoras de productos varios.

COMERCIAL BEBE comenzando actividades puede utilizar varios tipos de contratos, entre los mas representativos están:

- 3 Contrato de arrendamiento de local comercial: este lógicamente cuando se alquile un local para el desarrollo de la empresa.
- 3 Contrato de compra y venta de vehículo: este contrato cuando la empresa compre un furgón en el que se realice distribución en la ciudad y en municipios aledaños.
- 3 Contrato de agencia comercial: la empresa podría constituirse en agencia de un productor determinado o tener una agencia en alguna ciudad del país.
- 3 Contrato de concesión comercial: COMERCIAL BEBE buscara por medio de este contrato tener exclusividad de venta y distribución en la mayoría de zonas del país, ya sea con uno o con mas proveedores.

- 3 Contrato de Suministro: es el contrato que se tiene con los proveedores para que tengan siempre al día el inventario de la empresa.
- 3 Contrato de fabricación: COMERCIAL BEBE podrá contratar a una fabrica para la elaboración de un producto exclusivo de la empresa, lo que se llama producto de marca.
- 3 Contrato de transporte de dinero y valores: para contar con el servicio de una transportadora de dinero en caso de manejar una caja con mucho dinero.
- 3 Contrato de administración y mantenimiento de recursos tecnológicos: es te en caso de necesitar del mantenimiento de equipos de computación, batería telefónica, software, etc.

Estos son los títulos valores que se utilizaran en la empresa Comercial Bebe:

- 3 Cheque
- 3 Título de Capitalización: para ahorrar la reserva para las prestaciones sociales.
- 3 Títulos o bonos: para hacer una reserva con excedentes o utilidades.
- 3 Acciones: que respaldan las acciones que poseen los socios.
- 3 Pagares
- 3 Factura cambiaría.
- 3 Letra de cambio (posibles prestamos a terceros)

5.9 ASPECTOS MOTIVACIONALES Y ESPECIALES

Para la empresa Comercial Bebe su personal es muy importante y lo que se pretende en esta empresa es que se le suma importancia a la gente, ya que no es un recurso, si no que genera recursos y esto es superior.

Toda la empresa es concebida como un equipo de trabajo, pero como es lógico cada arrea es un grupo, mas que un grupo lo que se requiere es que sea un equipo.

Dentro de la empresa existen los siguientes comités y su respectiva función.

Comité paritario: encargado de la salud ocupacional de la empresa y de los riesgos profesionales. Compuesto por seis personas de la empresa.

Comité ejecutivo: es compuesto por un representante de la junta de socios, el gerente general. Su función principal es la de decidir sobre el desempeño de la comercializadora y evaluar el rendimiento propuesto.

Comité comercial: encargado de velar por las ventas de la empresa, esta integrado por el gerente comercial y asesores comerciales.

Comité administrativo: compuesto por cada uno de los jefes de área, evalúa y propone soluciones a cada unos de los problemas e inquietudes de cada una de las áreas de la empresa.

Comité de bienestar laboral y esparcimiento: compuesto por cuatro integrantes de la empresa, de cualquier área y este debe incentivar la unión entre los integrantes de la empresa, estar pendiente de cumpleaños, fechas especiales, manejar el fondo de empleados, velar por que los mecanismos de comunicación, sean efectivos.

5.9.1 Sobre la promoción de cargos y asignación de cargos. Cuando exista una vacante en la empresa, primero que todo se revisara el desempeño de los actuales trabajadores que se postulen para ocupara este cargo, si no existe una hoja de vida que llene las expectativas, entonces se procederá a buscar afuera.

5.9.2 Mecanismos y canales de comunicación en Comercial Bebe. Cuando un empleado inicia labores en la empresa, lo primero que adquiere es el reglamento de trabajo y el manual de funciones de su respectivo cargo que en las quincenas pasadas definimos (funciones de cada cargo).

La empresa cuenta como medios de comunicación para informaciones formales e informales así:

Comunicaciones formales.

™ Se utilizan circulares para cambios de cualquier procedimiento y vía correo electrónico se confirmara esta información. Para cambios individuales se le informara al empleado mediante memorando y se le confirmara esta información de manera oral por su superior inmediato.

™ En la sede de la empresa se encuentra una cartelera a la vista de todos en donde se pondrá una copia de las circulares para todo el personal.

Figura 12. Modelo de circular

Circular no 0001

Pereira 16 de noviembre del 2004

Para: asesores comerciales

De: gerencia general

Asunto: informes de cartera

Los informes de cartera deben pasarse a mas tardar el día lunes a las 9 AM ya sea por vía fax o presencialmente.

Cordialmente.

Gerente general.

Comunicaciones informarles

™ Circulares

™ Cartelera en la empresa

™ La empresa cuenta con un boletín emitido mensualmente en el que se publican artículos de motivación, cumpleaños del personal, personas que ingresan en la empresa etc.

Todo empleado esta en facultad de sugerir mecanismos de comunicación, también se realizaran charlas e integraciones tanto en lo formal como en lo informal, para de que de esta manera exista una comunicación eficaz en la empresa.

5.10 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Figura 13. Organigrama Comercial Bebe





Este organigrama representa un estructura simple y de facil comprension debido a la cantidad relativamente pequena de cargos, se pueden delimitar claramente las responsabilidades de cada area, es de facil implantacion, facilita el funcionamiento, el control y la disciplina, es el tipo de organización mas indicado para pequenas empresas, ya que la economia que su estructura simple porporciona brinda estabilidad.

De pronto se puede visualizar recarga de funciones en todas las areas, ademas de que para algunos procedimientos se contratara por fuera de nomina y como servicio de out sourcing una persona encargada del area contable o tributaria, a quien la secretaria general entregara documentacion, manejo de libros etc, debido a que este profesional se contratara por periodos.

El gerente general quien encabeza el organigrama, es la persona que se encarga de liderar y acompanar la empresa en todos sus procesos y como funciones se le atribuyen las siguientes:

4 Compras a proveedores

- 4 Toma de decisiones financieras
- 4 Manejo del area comercial (supervisor)
- 4 Director del area de logistica o bodega
- 4 Fijacion de precios, politicas de cartera

Quizá se observe una recarga de responsabilidades, pero cabe anotar que al resto de personal se distribuirán proporcionalmente las funciones que servirán de apoyo al gerente para que pueda ejercer su cargo.

En el área de logística lo conforman 2 auxiliares quienes se encargan de recibir, chequear, almacenar, separar y empacar la mercancía, además de pasar los datos a la secretaria auxiliar contable quien se encargará de hacer la respectiva entrada de mercancía al kardex, el cual se manejará por computador con el fin de facilitarle el trabajo al telemercaderista.

A mediano plazo, y para las proyecciones de ventas, se piensa aumentar el área comercial y de logística con el fin de prestar un servicio más eficiente y simplificar un poco las funciones para obtener un mejor rendimiento por parte de los empleados o colaboradores de COMERCIAL BEBE LTDA.

6. ESTUDIO FINANCIERO

6.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

- Identificar el monto inicial de la inversion para el proyecto Comercial Bebe.
- Identificar flujos de caja inicial y de los cinco anos siguientes, proyectados.
- Enunciar y que exista coherencia entre las politicas financieras y los estudios tecnico y de mercados.
- Evaluar punto de equilibrio y combinacion de prodcutos para poder lograrlo.

6.2. POLITICAS Y ESTRATEGIA FINANCIERA DE COMERCIAL BEBE

Por ser una empresa comercializadora en tiendas, droguerías, superetes, panaleras y minimercados principalmente lo que se pretende es tener un flujo de caja sano, para ello se quiere tener un 80% de las ventas de contado y un 20% a crédito.

6.2.2 Políticas financieras de carácter general

- El 20% de las ventas que se realizarán a crédito se hará para un selecto grupo de clientes a quienes en su solicitud de crédito cumplan con requisitos tales como buenas referencias en el manejo de crédito a no más de 30 días, se le hará un estudio al negocio para verificar si se está en la capacidad de responder al cupo asignado.

- Las ventas a credito se realizaran para estos clientes y quienes compren un valor mayor a 100.000.
- Los precios a los que se vendera, son netos y sin ningun descuento a fin de trasladar este al precio y competir sanamente.
- De las negociaciones que se realicen en comercial bebe, solo se trasladara el 80% de la oferta al precio, el otro 20% sumara en la rentabilidad.
- Se manejaran inventarios justo a tiempo.

6.2.2 Politicas de manejo de inventarios.

Para el manejo del inventario de COMERCIAL BEBE, se deben tener en cuenta las siguientes politicas y estrategias que fueron fundamentadas con el objetivo de la empresa que es prestar un servicio con mercancia justo a tiempo y de la mejor calidad, ademas del objetivo financiero que es mantener un inventario con no mas de 30 dias de rotacion.

Para hablar de inventarios, se toca un area encargada de suministrar al area comercial el inventario suficiente y proyectado a 30 – 40 dias para una mejor rotacion e inversion en otras mercancias, el gerente se encargara de realizar las compras quien a su vez establecera un cronograma de compras, haciendo

revisión a cada proveedor 2 veces por mes con el fin de evitar los agotados, se estableció que la frecuencia de entrega fuera de 2 veces por mes, por las condiciones de entrega del proveedor quienes coincidieron en un plazo de entrega de 4 a 5 días relativamente, pues algunos si el pedido se hace un lunes o martes en horas de la mañana, el compromiso de entrega es de 2 días.

El método de manejo de inventarios es el PEPS (primeros en entrar, primeros en salir), este método nos ayuda a controlar los costos de compra, pues en cierto mes se puede comprar una oferta o con un descuento adicional y al otro mes esta oferta ya no exista y viceversa, así evitamos perder dinero, otra ventaja es la de manejo de las condiciones físicas del producto, entre menos tiempo este almacenado menor será el riesgo de que sufra deterioros.

Si alguno de los proveedores desea que les sea codificado una nueva línea o un nuevo producto, este será manejado sujeto a rotación, pues no se tienen datos históricos de la demanda entonces es difícil estimar una compra, sin embargo para fortalecer los lazos con el proveedor, se puede la siembra del producto teniéndolo en nuestra bodega, pero sin un compromiso de pago, este es condicionado, la razón de esta política es de evitar los inventarios muertos, que frenan la posibilidad de invertir en otras líneas o productos.

7. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

En el transcurso de los tres estudios anteriores, se consolidó el proyecto desde una perspectiva positiva, claro está, que este trabajo suministra políticas y sugiere formas de comportamiento en lo comercial, técnico y financiero para que el proyecto tenga éxito.

En este análisis, lo que se hace es dar un caso hipotético utilizando un suceso negativo que puede ocurrir en el devenir de la empresa y que afectaría el proyecto. También se enuncian una serie de medidas a tomar para contrarrestar el efecto de esta situación.

Para este caso hipotético simplemente se afectaron las ventas de manera negativa.

Las empresas distribuidoras se encuentran en un mercado muy agresivo, donde en cualquier momento pueden ocurrir variaciones en el ritmo de las ventas.

7.1 VARIACION NEGATIVA EN LAS VENTAS DE COMERCIAL BEBE

En el estudio financiero se estipulo un punto de equilibrio desde el comienzo del proyecto, con este punto de equilibrio se cubrían costos fijos y variables y además quedaba una cantidad como utilidad.

En este estudio se dio a conocer como la empresa podría funcionar con una ventas totales compuestas de un 80% de contado y un 20% a crédito.

Las ventas de contado son un punto sensible ya que existen competidores que pueden darles crédito a estos clientes ofreciéndoles las mismas prebendas que si compraran de contado, lo anterior como una estrategia para enganchar nuevos clientes. Entonces las ventas de contado de Comercial Bebe

decrecerían en un 10%, lo que indica que sobre las ventas totales significan un 8% negativo.

En la tabla 13 se hace una comparación de las cifras originales con las de este caso negativo en donde se aprecia como este decrecimiento afecta negativamente estado de resultados y flujos de caja.

Los indicadores cambian drásticamente, el VPN en el caso hipotético de una reducción de las ventas se torna negativo, lo que indica la inviabilidad del proyecto.

La TIR estaría por debajo de 0 lo que indica que el negocio no es rentable.

Hay que aclarar que para este ejercicio los gastos de operación se mantuvieron constantes, lo mismo ocurrió con los gastos financieros.

Esto podría evidenciar que el proyecto es bastante sensible a este tipo de decrecimientos en las ventas proyectadas. Pero hay que destacar que en el transcurso del proyecto se argumentó lo necesario de una estructura poco ortodoxa que pudiera servir para realizar cambios en cualquier momento, esto tiene que ver con la necesidad de cambios en la nómina o incremento de productos o diversificación del portafolio de Comercial Bebe.

En el estado de resultados del caso hipotético (Tabla 14) también se puede ver como el negocio al final de cada periodo deja utilidad para repartir a sus socios, pero es bastante pequeña con relación al monto de la inversión, lo que significa que la relación beneficio costo no es atractiva para los inversionistas. La empresa crece periodo tras periodo pero de una manera muy lenta.

7.2 MEDIDAS DE CONTINGENCIA Y SUGERENCIAS

Lo anterior fue el esbozo de una situación que se da sin que se tomen medidas al respecto en el transcurso del tiempo y siendo estáticos en lo que se planteó desde un principio.

- La empresa en caso de ver sus ventas en decadencia debe reevaluar su política financiera y tratar de financiar ciertos clientes que se pueden ir por falta de crédito.
- Algunas distribuidoras manejan créditos a ocho días que llaman la atención de muchos clientes.

- Cuando las ventas decrecen primero que todo hay que analizar él porque se da esa situación, también es necesario tomar medidas con calma, se pueden introducir promociones, amarres, prepacks etc.
- Para detener una caída en ventas de contado se puede sacrificar uno o dos puntos de la rentabilidad deseada que pueden resultar atractivos para los clientes.
- Se debe revisar el manejo de inventario con él fin de que este no afecte el estado de resultados.
- Si las ventas decaen, se debe revisar que en la misma proporción los gastos operativos estén bajando.
- Como este tipo de eventos es factible que pasen es aconsejable que las distribuidoras de este tipo recurran lo menos posible a intermediarios financieros, ya que estos resultan muy costosos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Terminado el proyecto se vislumbra su viabilidad por la cantidad de potencial en lo económico y en la dinámica comercial que tiene como negocio.

Los socios comerciales que se piensan tener representan una muy buena fama y eso es positivo.

El tener la distribución de productos de primera necesidad, se puede convertir en una ventaja competitiva como negocio.

El negocio es técnicamente viable por la flexibilidad de su estructura y hoy en día eso es a lo que quieren llegar las empresas.

Financieramente el proyecto es viable, pero se puede bajar el monto de la inversion, ya que la empresa no es tan rigida.

El nombre Comercial Bebe, no es una camisa de fuerza se podria analizar otro nombre.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECH , Karl. Gerencia del servicio. Bogota: Legis 1994. 5 a 85 p

ANZOLA ROJAS, Javier. Administracion de personal. Bogota: UNAD 1999. 43 p.

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elias. Bogota: UNAD 1999. 100 p

DANE. Pagina web. Datos de comercio minorista. 2004.

GONZALEZ OTALORA, Elsa Marina y SERNA GOMEZ, Humberto.
Fundamentos de mercadeo. Bogota: UNAD. 1999, 149 p.

HARRIS, Edward, Investigación de mercados. Mexico: MC Graw Hill .1984, 32 p.

ROWE, Kenneth. La comunicación en la mercadotecnia. Mexico: MC Graw Hill. 1984, 12 p.

SALVATORE, Dominick. Microeconomía. Mexico: MC Graw Hill. 1994, 58 p.

