

**PLAN DE NEGOCIO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA
FAMILIAR REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCIONES EJM**

DANNY JOSÉ LERMA JIMÉNEZ

PROYECTO DE GRADO II

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

CAROLINA LÓPEZ SAA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI, MAYO DE 2013

Contenido

RESUMEN	7
OPORTUNIDAD	8
1. NOMBRE DE LA EMPRESA.....	8
2. CONCEPTO DE LA EMPRESA	8
3. MODELO DE LA EMPRESA	9
3.1 Segmento de Clientes:.....	9
3.2 Propuesta de Valor	10
3.3 Canales.....	11
3.4 Relación con los Clientes.....	13
3.5 Ingresos.....	13
3.6 Recursos Claves.....	13
3.6.1 Recursos Naturales.....	13
3.6.2 Recursos Locativos	14
3.6.3 Recursos Tecnológicos	14
3.6.4 Recursos Financieros.....	15
3.7 Actividades Claves.....	16
3.8 Socios Claves	16
3.9 Estructura de Costos	17

4. INFORMACIÓN DEL ENTORNO	17
5. CONCLUSIÓN SOBRE LA OPORTUNIDAD DE EMPRESA	19
PLAN DE EMPRESA	20
1. ANÁLISIS DE MERCADO	20
1.1. Análisis Del Sector.....	20
1.2. Análisis Del Mercado Propiamente Dicho.....	23
1.2.1. Producto/Servicio	23
1.2.2. Clientes y Tamaño del Mercado.....	26
1.2.3. Competencia	27
1.2.4. Plan de Ventas	30
1.2.5. Fracción del Mercado.....	30
1.3. Plan De Mercado	32
1.3.1. Estrategia de Precio	32
1.3.2. Estrategia de Venta.....	33
1.3.3. Estrategia Promocional	36
1.3.4. Estrategia de distribución	36
1.3.5. Políticas de servicios.....	37
1.3.6. Tácticas de Ventas.....	38
2. ANÁLISIS TÉCNICO	38

2.1. Proceso Del Servicio.....	38
2.2. Facilidades.....	41
2.2.1. Localización del Negocio.....	41
2.2.2. Equipos Y Maquinarias	42
2.2.3. Distribución De Espacios	43
2.2.4. Plan De Compras	43
2.2.5. Mecanismos De Control	46
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	46
3.1. Grupo Empresarial.....	46
3.2. Personal Ejecutivo	47
3.3. Organización.....	50
3.4. Empleados.....	50
3.5. Organizaciones De Apoyo	52
3.6. Planta de Personal.....	53
4. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTE Y SOCIAL	53
4.1. Aspectos Legales.....	53
4.2. Análisis Ambiental.....	55
4.2.1. Emisiones, Efluentes y Residuos de la Empresa	55
4.2.2. Riesgos de Contaminación.....	55

4.2.3.	Medidas de Control de Contaminación	56
4.2.4.	Riesgos Para la Comunidad.....	56
4.2.5.	Riesgos para los Trabajadores.....	57
4.2.6.	Análisis Social	57
4.3.	Análisis De Valores Personales	58
5.	ANÁLISIS ECONÓMICO.....	58
5.1.	Inversión En Activos Fijos	58
5.2.	Inversión En Capital De Trabajo	59
5.3.	Presupuesto De Ingresos	60
5.4.	Presupuesto De Materias Primas, Servicio E Insumos	60
5.5.	Presupuestos De Personal	61
5.6.	Presupuesto De Otros Gastos	62
5.7.	Análisis De Costos.....	63
6.	ANÁLISIS FINANCIERO	64
6.1.	Flujo De Caja	64
6.2.	Estado De Resultados	65
6.3.	Balance.....	65
7.	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	65
8.	EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO	68

CONCLUSIONES73

BIBLIOGRAGIA74

RESUMEN

El plan de negocio es una herramienta administrativa que permite estudiar y analizar la situación actual de la empresa y realizar pronósticos y proyecciones que garanticen la sobrevivencia de la empresa.

Lo que se busca con el presente trabajo es conocer a profundidad los aspectos de mercado, técnicos, legales, económicos y financieros para que los representantes de Distribuciones EJM tomen decisiones que les permita salir adelante en su actividad empresarial.

Palabras Claves: Plan de Negocio, Análisis de Mercado, Análisis Financiero, Análisis Económico, Análisis de Riesgos.

OPORTUNIDAD

1. NOMBRE DE LA EMPRESA

Aunque actualmente el nombre de la empresa es Representaciones E.J.M. considero que no dice mucho acerca del tipo de negocio. A diferencia de Insumos para Laboratorio de Occidente, con sigla Insulab de Occidente que fue la marca con la que inicio la micro empresa pero que por aspectos administrativos se decidió dejarla de utilizar. Pienso que se debería buscar el proceso de retomarla con el fin de adoptar un nombre más alineado con el tipo de negocio.

2. CONCEPTO DE LA EMPRESA

Insulab de Occidente – “Calidad, Economía y Cumplimiento”.

Justificación: Generalmente en el gremio de los laboratorios clínicos independientes no están acostumbrados a planear las compras de sus insumos para el normal funcionamiento, es decir por lo general realizan las compras de acuerdo a la demanda de exámenes, razón por la cual realizan los pedidos de reactivos e insumos al discernir que ya están por agotarse o al ya estar agotados. Por tal razón estos tres conceptos se ajustan a las expectativas que el cliente quiere satisfacer.

Calidad: debido al alto nivel de involucramiento de los productos con la salud humana, es necesario que el cliente perciba que todos los productos que se comercialicen son de completa calidad, para que dentro de los procesos de sus análisis bacteriológicos no sufran alteraciones en los resultados de los exámenes ejemplo: un falso positivo en pruebas como embarazo, VIH, etc.

Economía: con este concepto lo que se busca es enganchar a los decisores de compra en que tenemos precios competitivos sin pasar por alto la calidad que es el primer componente del eslogan.

Cumplimiento: en el ámbito empresarial el cumplimiento es una condición necesaria para determinar el éxito o el fracaso. Este concepto además de enganchar a nuestros clientes es una forma de alinear a los integrantes del negocio con esta premisa del slogan.

A continuación se explicara el modelo de negocio bajo la metodología canvas.

3. MODELO DE LA EMPRESA

3.1 Segmento de Clientes:

Los clientes naturales de Representaciones E.J.M. son:

1. Laboratorios Clínicos:

1.1. Laboratorios clínicos especializados - independientes

1.2. Laboratorios clínicos Clínicas privadas.

2. Bacteriólogos en formación.

Básicamente los anteriores tipos de cliente son los que se encuentran identificados como clientes naturales en el desarrollo del negocio, pero es una segmentación general y no se cuenta a la fecha con mayor información sobre la cantidad aproximada de estos tipos de establecimientos, así que es necesario determinar el tamaño del mercado y así mismo delimitar su operación geográfica.

Mercados alternos:

1. Laboratorios Odontólogos

2. Droguerías y Farmacias

Los consideraremos como alternos ya que nuestros productos no suplen la necesidad principal en el desarrollo de estos negocios. Si no que por el hecho de estar en el sector salud existen muchos insumos que son utilizados por estos sectores para satisfacer necesidades puntuales.

3.2 Propuesta de Valor

Representaciones E.J.M. es una empresa dedicada a la distribución de reactivos e insumos para laboratorio clínico y material médico quirúrgico. Distribuidores autorizados para el sur-occidente Colombiano de la marca GT LAB.

La gama de productos en estos ámbitos es muy amplia, a continuación se muestra una clasificación por grupos con los que se trabajará:

1. Diagnóstico de Uso “In vitro”: todos aquellos Reactivos, Instrumentos y Sistemas, junto con las instrucciones para su uso, que contribuyan a efectuar una determinación, cuali, cuanti o semicuantitativa en una muestra biológica, y que no sean ingeridos, inyectados o inoculados a seres humanos y que son utilizados únicamente para proveer información sobre especímenes extraídos del organismos humano.
2. Insumos de Laboratorio Clínico: todos aquellos elementos utilizados para la normal operación de un laboratorio clínico (Guantes, Jeringas, Agujas etc.).

Nuestra propuesta de valor será tal como lo describe nuestro slogan: “Calidad, Economía y Cumplimiento” (Ver explicación en Concepto de Empresa)

3.3 Canales

Los canales para la empresa serían:

- Fuerza de Venta
- Página web
- Participación en congresos de bacteriólogos.

Representaciones E.J.M. ofrecerá sus productos de las principales marcas del mercado, y esta labor será exclusiva de la fuerza comercial el proceso combina la venta directa y el servicio a domicilio. El cliente adquirirá los productos a través de gestión telefónica o visita en la sede del cliente. En caso de necesidades puntuales el cliente se comunicará con la empresa y el producto requerido se entregara al menor plazo posible (dependiendo de la disponibilidad), en un marco de tiempo que no supere las 48 horas ya que las distancias en la región no son muy grandes. La compra a través de Internet y/o en el local comercial por el momento no considerará ya que se debe realizar una investigación para determinar que tan viable seria abrir estos tipos de canales para el sector de insumos de laboratorio clínico.

La página web se destinara prácticamente a una estrategia de relacionamiento, pero hace parte de la forma como nos daremos a conocer a nuestros clientes. Se debe buscar una estrategia on line que nos genere tráfico a partir de motores de búsqueda y redes sociales.

La participación en el congreso anual de bacteriólogos debe considerarse como un objetivo estratégico con el fin de ganar reconocimiento y recordación de marca en el medio en el cual nos desenvolvemos.

3.4 Relación con los Clientes

La estrategia para pretender retener los clientes y obtener su fidelidad es ofrecer un servicio de asistencia profesional por parte de un Bacteriólogo que resuelvan sus inquietudes en el momento que les surjan.

Por medio de la página web, el objetivo es publicar contenido de interés y temas de actualidad del sector con el propósito mantener actualizado a nuestros clientes en lo referente a su profesión.

3.5 Ingresos

Los ingresos se obtendrán de la comercialización de los productos. Aproximadamente el 80% de las ventas se realizan con crédito a 30 días y el 20% restante son ventas de contados.

3.6 Recursos Claves

3.6.1 Recursos Naturales

En el desarrollo de la cadena de valor del negocio los recursos naturales no influyen directamente en ningún aspecto ya que lo que se comercializa en Representaciones E.J.M. son productos terminados y estos se adquieren como tal a los respectivos proveedores.

Los recursos naturales utilizados serán exclusivamente para el funcionamiento administrativo del negocio tales como agua, electricidad, telefonía, etc. El riesgo expuestos al uso de estos recursos son los denominan como

3.6.2 Recursos Locativos

Nuestra infraestructura es básicamente una sede administrativa y una parte de almacenamiento, es decir un espacio con las siguientes características:

- Con acceso a energía, alcantarillado y agua potable.
- Con disponibilidad de conectar una nevera (almacenamiento de reactivos).
- Con estanterías para guardar los insumos
- Con al menos un baño o acceso a este servicio.
- Dos puestos administrativos de trabajo
- Zona de espacio para despacho de los pedidos.
- Que el local permita manejar la parte administrativa del negocio (Con teléfono, conexión a Internet, escritorio, y demás elementos necesarios).
- Neveras en icopor con el fin de transportar los productos en cadena de frio.

3.6.3 Recursos Tecnológicos

- Equipos portátiles con las licencias legales de paquete de office.
- Software para la gestión de inventarios y facturación.

Las aplicaciones tecnológicas y desarrollo de soluciones en el modelo de negocio no son por el momento un gran factor diferenciador respecto a la competencia en el sector, los factores de éxito de acuerdo a la experiencia es obtener ventajas en precio al cliente final y rapidez en la entrega del pedido.

Pero pensando en la comodidad en la compra se podría explorar el canal de vía Internet con una página Web capacitada para la recepción de pedidos pero también una página en donde los clientes puedan dar su opinión e informarse de las características de los productos, sus precios, formatos de venta etc.

3.6.4 Recursos Financieros

Los niveles de inversión teniendo en cuenta que la compañía está funcionando son prácticamente escasos:

- Fondos propios.
- Financiación de los proveedores: Créditos con en algunos proveedores de 30 días.

La idea del proyecto es determinar el valor necesario para lograr capitalizar más ingresos teniendo en cuenta las ventas y la experiencia de periodos anteriores, la forma de acceder a este monto de inversión seria la obtención de un crédito de bajo interés en entidades financieras.

3.7 Actividades Claves

En Representaciones E.J.M. la actividad clave se concentrara en la fuerza comercial, ya que esta como esta de cara al cliente debe conocer las expectativas y necesidades que el cliente tiene. En la experiencia del negocio es clave garantizar la entrega de los productos en los términos acordados ya que generalmente los cuando no disponen de reactivos para procesar sus exámenes.

Realizar una constante producción de material en la web que les permita a nuestros clientes estar actualizados en lo que compete a su profesión.

3.8 Socios Claves

Los proveedores con los cuales el negocio ha trabajado son:

E.M. Ramirez E.U.

Oxifarma

Incolmedica

Carper Labs.

Generalmente no se han tenido en cuenta más proveedores. Dentro de los socios claves también podríamos considerar el Colegio de Bacteriólogos del Valle que es

una entidad que se encarga de asociar a los bacteriólogos y realiza un Congreso anual para sus afiliados.

3.9 Estructura de Costos

Como somos una empresa distribuidora ya que nos dedicamos a comercializar productos terminados nuestra estructura de costos es de ventas.

4. INFORMACIÓN DEL ENTORNO

La rivalidad competitiva está conformada por cinco fuerzas de acuerdo a Michael Porter, así que de esta manera realizare el análisis:

1. *Rivalidad entre los competidores del sector:* el número de competidores no es elevado pero las casas matrices venden sus productos de manera directa es decir empresas como Xerión, Byosystems, Human, Winer son las marcas más representativas del sector y venden sus productos directamente. Para el consumidor final no es tan difícil cambiar sus reactivos si sus necesidades son urgentes.
2. *Amenazas de entrada de nuevos competidores:* No existen barreras en el sector de hecho a lo largo de existencia de Representaciones E.J.M. han

surgido empresas pero no alcanzan a sostenerse por la difícil competencia. El éxito que le ha permitido mantenerse en el sector a la empresa ha sido su estrategia de relacionamiento con las auxiliares de laboratorio ya que en últimas son ellas las que realizan los pedidos a los proveedores.

3. *Amenaza de productos sustitutos:* el servicio claramente puede tener sustitutos, el cliente lo que demanda de los proveedores de este sector es que el producto este en su laboratorio en el momento que lo solicita sin tener en cuenta el precio sea un poco más elevado.
4. *Poder de negociación de los clientes:* Generalmente el cliente no goza de mayor poder en la negociación ya que los competidores manejan precios similares y el producto que ellos obtienen es fundamental para el desarrollo de su negocio. Cabe resaltar que tienden a jugar con los plazos de pagos ya que los competidores si difieren en este criterio algunos lo realizan a 30 días y otros a 45.
5. *Poder de negociación de los proveedores:* Los proveedores no son muy flexibles otorgando facilidades de pago. Para obtener precios competitivos es necesario realizar compras de contado lo que se dificulta debido al flujo de efectivo de la empresa ya que la cartera de la empresa generalmente se recupera en un tiempo mayor a 30 días.

5. CONCLUSIÓN SOBRE LA OPORTUNIDAD DE EMPRESA

De acuerdo a lo desarrollado en el modelo de negocios considero que el estructurar y desarrollar el Plan de Negocio se constituye en una oportunidad importante para diferenciar a la compañía en lo que respecta a servicio pues en cuanto a productos todos los competidores ofrecen en similitud y la balanza se inclina por el proveedor que tenga disponibilidad o incluso por el que lo llame para preguntarle que necesita.

De la información suministrada por la propietaria y que hemos planteado a lo largo del ante proyecto podemos evidenciar que para el cliente no es tan relevante el precio del producto, para él lo importante es suplir su necesidad para garantizar el normal desarrollo en la entrega de sus resultados. Otros aspecto importante es tener muy presente a los auxiliares de los laboratorios ya que son estos en ausencia del bacteriólogo se encargan de realizar los pedidos a sus clientes.

PLAN DE EMPRESA

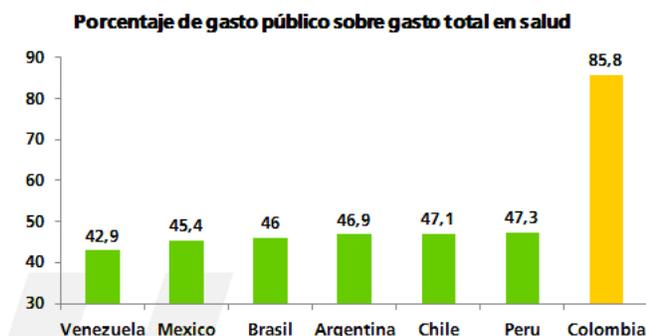
1. ANÁLISIS DE MERCADO

1.1. Análisis Del Sector

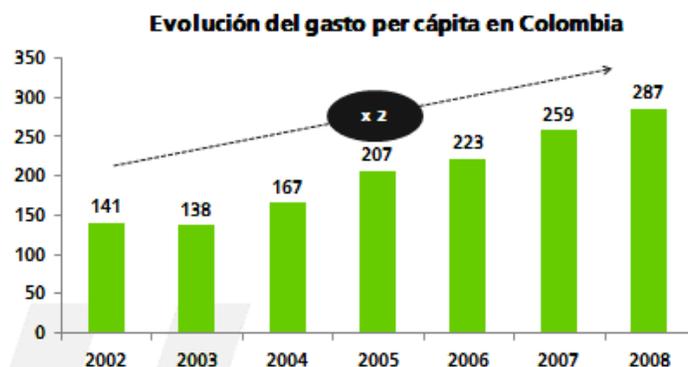
Representaciones EJM es una empresa que se encuentra en el subsector de comercio al por mayor de equipos médicos y quirúrgicos y de aparatos ortésicos y protésicos el cual pertenece al sector salud. Comprende desde instrumentos y dispositivos quirúrgicos hasta reactivos de diagnóstico clínico.

Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), después de Argentina (10%) y Brasil (8.4%), Colombia es el país de Latinoamérica que más gasta en salud como porcentaje del PIB con un 6.1% en 2007.

En el gráfico a continuación se puede observar la gran cantidad de recursos públicos que consume el sector salud en Colombia, el 86% del total gastado en salud. Esta fracción es prácticamente el doble que la de otros países vecinos



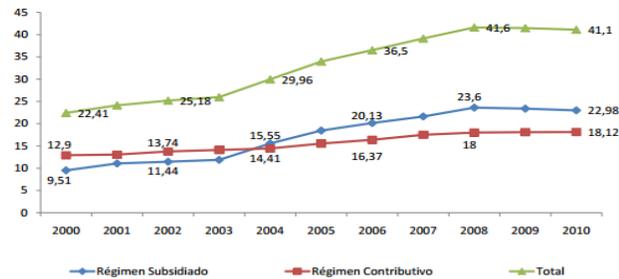
Así mismo, Colombia no es ajena a las tendencias globales de aumento del gasto per cápita en salud. En el gráfico a continuación vemos como en 8 años, Colombia ha doblado su gasto per cápita, el cual asciende actualmente a US\$287.



En la última década, la cobertura de salud en Colombia se ha incrementado aproximadamente en un 54% pasando de 22,41 afiliados a 41,1 millones. Sin embargo Colombia no ha alcanzado la universalidad en la cobertura en salud ya que un 12% de su población aún no se encuentra cubierta. Como se aprecia en el gráfico a continuación, el tipo de régimen que ha sido en mayor parte

responsable del crecimiento en el número de afiliados ha sido el régimen subsidiado, lo cual significa que cada vez más, la seguridad social se financia con recursos públicos.

**Afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud
(millones)
2000 - 2010**



Los clientes de los laboratorios clínicos se encuentran en todas los rangos etarios los cuales acuden a realizarse exámenes de diferentes tipos con el fin de hacerse chequeos y/o controles de enfermedades razón por la cual la competencia entre laboratorios es muy alta y existe competencia en función al precio más que al servicio prestado, lo que atenta contra la rentabilidad de los negocios.

Las normas por las cuales se regula el servicio de los laboratorios clínicos en Colombia es el decreto 1106 del 2006 en donde se establece la atención de la salud en el sistema general de seguridad social. En resumen los laboratorios clínicos deben adoptar criterios, indicadores y procesos estandarizados que le permitan obtener resultados seguros y confiables en todos sus análisis; sobre estos procesos se deben realizar acciones preventivas y de seguimiento continuo

para así garantizar los niveles de calidad establecidos en las normas legales e institucionales.

En Colombia tecnológicamente los laboratorio clínicos se dividen básicamente en dos grandes grupos: **Laboratorios Clínicos de rutina** donde se procesan pruebas básicas (hematología, inmunología, microbiología, química clínica) y los **Laboratorios Clínicos Especializados** en los cuales se desarrollan procesos más sofisticados que requieren de equipos especializados y personal calificado (estudios genéticos, cromatografías de alta resolución, ampliación de ácidos nucleicos).

En términos generales podemos concluir que el sector tiene perspectivas de crecimiento ya que la salud es un aspecto esencial en el desarrollo de vida del ser humano, además es un tema de país en el cual el gobierno se encuentra constantemente desarrollando estrategias con el fin de alcanzar la cobertura total de la población colombiana.

1.2. Análisis Del Mercado Propiamente Dicho

1.2.1. Producto/Servicio

El portafolio de productos que Representaciones EJM comercializa se encuentra dividido en las siguientes líneas:

- **Reactivos de diagnóstico clínico in vitro:** Elementos utilizado para determinar y realizar análisis sanguíneos¹. Se subdivide entre las siguientes categorías:
 - Química Sanguínea
 - Uroanálisis
 - Hematología
 - Pruebas Especiales
 - Pruebas Rápidas

Se comercializan en las siguientes marcas Biosystems, Wiener, Human, etc. entre otras

- **Insumos de laboratorios:** todos los elementos que se utilizan en la realización de un examen bacteriológico. Ejemplo: Guantes, jeringas, jabón detergente para lavado de material etc.
- **Equipos para Laboratorios:** elementos de apoyo de distintos materiales por ejemplo: Centrifugas, autoclaves, balanzas, pipetas etc.

Los productos distribuidos por Representaciones EJM satisfacen la necesidad a los bacteriólogos en sus laboratorios clínicos en cuanto a los elementos que se utilizan durante el proceso de un análisis clínico. Todos

¹ Para mayor información sobre este tipo de productos ver anexo del invima <http://goo.gl/UDBsB>

los insumos requieren de características especiales de acuerdo al tipo de muestra a recolectar, conservación, tratamiento, especificaciones técnicas, procedimientos a ejecutar, capacidad, tipo de tapas entre otras

Adicionalmente proveemos a clientes de sectores como droguerías, laboratorios odontológicos en elementos afines a su actividad.

Una de las principales fortalezas de Representaciones EJM es la brindar la posibilidad de que el cliente adquiera los productos en diferentes marcas, a diferencia de la competencia que distribuyen bajo el concepto de marcas propias o son representaciones exclusivas de las casas matrices. Además de la atención personalizada y oportuna que permite que los clientes obtenga los productos en el tiempo que lo necesitan.

En lo referente a las debilidades en cuanto al producto o servicio es la ausencia de personal calificado (bacteriólogo) para brindar soporte en aspectos técnicos de los productos, es decir, que cuando un cliente presente dudas o inquietudes frente al manejo de algún producto a lo que se recurre es a citar los insertos o manuales técnicos del producto para lograr que el cliente solucione su dificultad. Adicionalmente existe el riesgo de que las empresas proveedoras de las grandes marcas día tras día buscan llegar directamente al cliente, ubicando representantes comerciales en las principales ciudades.

1.2.2. Clientes y Tamaño del Mercado

Los clientes potenciales de Representaciones EJM son los laboratorios clínicos y droguerías ubicados en el sur occidente colombiano. Según investigación en las Cámaras de Comercio de Cali y Popayán existen en estas ciudades 71 laboratorios clínicos y 257 droguerías es decir que el tamaño global está compuesto por 328 posibles clientes.

Tomando como referencia las ventas realizadas por la empresa en el año 2012 se realizara la segmentación de los clientes de acuerdo a las ventas que se le realizaron.

Tipo Cliente	Ventas por	Cantidad
Clientes Diamante	\$2.000.000 en adelante	5
Clientes Oro	Entre \$1.000.000 y \$ 2.000.000	9
Clientes Plata	Entre \$500.000 y \$1.000.000	16
Clientes Bronce	Hasta \$ 499.000	56
Total		86

Estos clientes se encuentran ubicados en los departamentos del Valle del Cauca y Cauca principalmente en sus respectivas capitales Cali y Popayán. Generalmente los clientes requieren de inmediatez en la entrega de su pedido, lo que afecta que la empresa no logre concretar ventas importantes por la no disponibilidad de inventario en ciertas ocasiones.

Los clientes tienen la característica de realizar compras de bajos montos pero de manera constante a medida que van escaseando sus insumos.

Adicionalmente los clientes no son tan sensibles al precio si requieren el producto de manera urgente, es decir que no les importa pagar un poco más por el para realizar sus procedimientos. Sin embargo esta comprado que el cliente también está dispuesto a adquirir productos para proveerse de insumos a futuro cuando se le ofrecen precios con descuentos atractivos.

1.2.3. Competencia

En el transcurso de la actividad desarrollada por Representaciones EJM se han identificado los siguientes competidores:

IHR Diagnosticas: es la compañía comercializadora más reconocida dentro del sector de reactivos para Laboratorio Clínico en la región, tienen alrededor de 40 años en el mercado y no solo comercializan productos de las diferentes marcas de reactivos sino que también desarrolla y fabrica productos para el diagnóstico clínico.

Sus principales clientes son los Hospitales públicos y laboratorios de clínicas privadas tienen capacidad para licitar a grandes volúmenes. Poseen página web en la cual dan a conocer sus inicios, productos, servicios y datos de contacto.

A continuación se detallan sus datos financieros con base a la información del portafolio.com

Balance General (EN MILES DE PESOS)			Estado de Resultados (EN MILES DE PESOS)		
	2007	2008		2007	2008
Total activo	2.117.798	2.663.521	Ingresos	6.455.350	7.061.255
Total Pasivo	790.236	893.978	Utilidad bruta	1.709.931	2.056.565
Total Patrimonio	1.327.562	1.769.543	Utilidad neta	500.493	696.489

Como se puede observar tiene utilidades netas bastante interesantes adicionalmente a un incremento de esta de un año a otro de aproximadamente el 40%.

El resumen del análisis se podría concluir con la siguiente tabla:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria en el mercado • Musculo financiero • Servicio y asesorías técnicas especializadas. • Stock amplio de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • No realizan envíos de pedidos de manera inmediata. • Precios altos
<ul style="list-style-type: none"> • Realizan lealtad de clientes a través de programa de puntos. 	

Biosystems: importadores directos de esta marca española de reactivos. Son socios estratégicos de Laboratorios Ángel, solo distribuyen esta marca y no realizan ventas de insumos (jeringas, guantes, agujas, etc.). Son la competencia directa de IHR Diagnostica en la licitación en entidades públicas.

A continuación se detallan sus datos financieros con base a la información del portafolio.com

Balance General		
(EN MILES DE PESOS)		
	2007	2008
Total activo	16.149.976	18.245.396
Total Pasivo	2.064.031	2.061.542
Total Patrimonio	14.085.945	16.183.854

Estado de Resultados		
(EN MILES DE PESOS)		
	2007	2008
Ingresos	24.332.584	27.935.513
Utilidad bruta	12.507.510	13.863.116
Utilidad neta	5.936.096	6.600.527

Con estas cifras observamos que es una empresa referente en el sector tiene grandes ventas aclarando que su cobertura es prácticamente nacional sus ventas incluyen los equipos de diagnósticos que trabajan exclusivamente con reactivos de la casa.

El resumen del análisis se podría concluir con la siguiente tabla:

Fortalezas	Debilidades
Trayectoria en el mercado	No distribuyen todas las marcas del mercado a raíz de su comercialización de marca propia.
Musculo financiero	No realizan envíos de pedidos de manera inmediata.
Servicio y asesorías técnicas especializadas.	Se concentran en el sector públicos y laboratorios clínicos grandes
Cobertura a nivel nacional	

En el área de influencia de Representaciones EJM las citadas empresas son las referentes más grandes de competencia. Sin embargo no se debe desconocer que existen intereses marcados de las marcas como Xerion, Wiener, Human por realizar ventas directamente a los laboratorios pero exigen compras mínimas por valores muy altos que los laboratorios no

están dispuestos a realizar.

1.2.4. Plan de Ventas

Se tiene previsto iniciar ventas en enero de 2012. La tabla 1 se presenta la proyección de ventas y la estimación del tamaño del mercado propio de forma mensual para el año 2014 y de forma anual para los próximos 3 años.

Las fracciones de mercado de Representaciones EJM utilizará para sus proyecciones son extremadamente bajas, inferiores al 1% para los primeros 3 años, las cuales podrán ser fácilmente superadas en la ejecución real del proyecto.

1.2.5. Fracción del Mercado

Se toma como referencia el valor de ingresos que tuvo IHR Diagnostica \$ 7.061.255 ya que es el competidor más fuerte y con la actividad más similar; por lo tanto se asume que esta empresa posee el 71,61% del mercado. Eso quiere decir que las ventas estimadas del sector en la ciudad es de \$ 10.000.000 El valor de las ventas se toma como base las ventas realizadas por Representaciones EJM en el año 2012. Los incrementos en los precios se toma el 2,44% que corresponde al IPC del año 2012.

Anexo. 1 Plan de Mercado

MERCADO Y VENTAS																
	2014												Total	Total	Total	Total
ITEM	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2014	2015	2016	2017
Mercado Total (Uds)	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	10,000,000	10,000,000	11,200,000	12,544,000
Volumen Estimado de Ventas	655	682	708	737	767	797	829	863	896	932	971	1,008	9,846	11,027	12,351	13,833
Fraccion de Mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reactivos Invitro	355	369	384	399	415	432	449	467	486	505	525	547	5,334	5,974	6,691	7,494
Insumos para Laboratorio	300	312	324	337	351	365	380	395	411	427	444	462	4,508	5,049	5,655	6,333
Equipos de Laboratorio	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	4	4	5	6
PROYECCION de VENTAS (\$)																
	2,014												Total	Total	Total	Total
ITEM	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2014	2015	2016	2017
Volumen estimado de ventas																
Reactivos Invitro	18,815	19,568	20,350	21,164	22,011	22,891	23,807	24,759	25,750	26,780	27,851	28,965	282,711	324,362	372,149	426,977
Insumos para Laboratorio	12,764	13,275	13,806	14,358	14,932	15,529	16,151	16,797	17,469	18,167	18,894	19,650	191,791	220,047	252,466	289,661
Equipos de Laboratorio	-	1,000	-	-	1,000	-	-	1,000	-	-	1,000	-	4,000	4,589	5,265	6,041
Valor total de ventas (\$)	31,579	33,842	34,156	35,522	37,943	38,421	39,958	42,556	43,218	44,947	47,745	48,615	478,501	548,998	629,881	722,680
Iva	5,053	5,415	5,465	5,684	6,071	6,147	6,393	6,809	6,915	7,192	7,639	7,778	76,560	87,840	100,781	115,629
Retefuente	5,053	5,415	5,465	5,684	6,071	6,147	6,393	6,809	6,915	7,192	7,639	7,778	76,560	87,840	100,781	115,629
Total ventas con IVA	36,632	39,257	39,621	41,206	44,014	44,568	46,351	49,365	50,133	52,138	55,384	56,393	555,062	636,838	730,662	838,309
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	9,474	10,153	10,247	10,657	11,383	11,526	11,987	12,767	12,965	13,484	14,323	14,584	143,550	164,699	188,964	216,804
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	22,105	23,690	23,909	24,866	26,560	26,895	27,970	29,789	30,253	31,463	33,421	34,030	334,951	384,299	440,917	505,876
Ingresos por ventas de Contado	9,474	10,153	10,247	10,657	11,383	11,526	11,987	12,767	12,965	13,484	14,323	14,584	143,550	164,699	188,964	216,804
Recuperación de Cartera	-	22,105	23,690	23,909	24,866	26,560	26,895	27,970	29,789	30,253	31,463	33,421	300,921	379,285	443,217	500,463
Ingresos Efectivos	9,474	32,258	33,936	34,566	36,248	38,086	38,882	40,737	42,755	43,737	45,786	48,006	444,471	543,984	632,182	717,267
Cuentas por Cobrar	22,105	23,690	23,909	24,866	26,560	26,895	27,970	29,789	30,253	31,463	33,421	34,030	34,030	39,044	36,743	42,156

1.3. Plan De Mercado

1.3.1. Estrategia de Precio

Por la razón de que los productos para uso de diagnóstico clínico son productos que deben ser de calidad y tener sus respectivas certificaciones, la estrategia debe estar enfocada hacia el precio.

En las empresas de venta y distribución de este tipo de productos, el precio se determina por el margen que se establezca sobre el precio de los proveedores y la estrategia a seguir respecto a los precios de las empresas de la competencia.

Con el propósito de penetrar el mercado y diferenciarse respecto a la competencia Representaciones EJM venderá los productos a precios inferiores que los de la competencia, con el objetivo de crear un buen número de clientes leales, el porcentaje de disminución del precio será aproximadamente de un 10% ya que este margen alcanzaría para que la empresa logre cumplir con sus obligaciones financieras y empresariales.

De acuerdo a lo anterior la política de fijación de precios será una mezcla entre un incremento sobre el costo total referenciados en los precios de los competidores. De acuerdo a los datos de los ejercicios anteriores el

incremento que se realiza a la fijación de precios es en promedio 40% permitiendo competir frente a los precios de la competencia incluso quedando por debajo de estos.

También se debe tener en cuenta que existen épocas en el año en la cual los proveedores realizan ofertas muy atractivas por que los productos poseen fechas de vencimiento relativamente corta lo que permite hacer estrategias promocionales de contado a los clientes de Representaciones EJM.

Se pueden considerar la idea de negociaciones especiales para aquellos clientes que con el objetivo de realizar campañas de salud necesiten adquirir productos de referencias a grandes cantidades. Estos casos serán estudiados particularmente por la administración.

Teniendo en cuenta la forma de pago del sector en el que se compete, la política de cartera es pago a 30 días después de entregada la mercancía.

1.3.2. Estrategia de Venta

La empresa venderá directamente a los laboratorios clínicos y droguerías y se apoyará en herramientas de comunicación tales como: página Web,

catálogos y carpetas de presentación de las marcas que se ofertan y envío de e-mailings.

Teniendo en cuenta los rangos de inversión de los clientes en el año 2012, la empresa debe enfocar actividades de relacionamiento a los clientes diamante (5) y oro (9) ya que representan cerca del 50% de las ventas totales. Una actividad clave será garantizar la existencia de los productos que estos clientes adquieren frecuentemente para así evitar que los clientes los adquieran con el competidor.

Sera de vital importancia involucrar dentro de la estrategia de ventas a las auxiliares de laboratorio clínico, ya que se ha identificado que estas personas pueden influir en la decisión de compra del laboratorio clínico. Así que se establecerá un programa que permita fortalecer los vínculos como por ejemplo realizar un pequeño detalle en fechas especiales como cumpleaños, día de la mujer, día de la madre, navidad etc.

Para las citadas estrategias es necesario elaborar una base de datos con toda la información relevante para realizarlas, adicionalmente con la información de las cámaras de comercio de Cali y Popayán se debe establecer visitas programadas a clientes nuevos y así dar a conocer la empresa como tal. También se debe contemplar la participación en los eventos realizados por el Colegio Nacional de Bacteriólogos (CNB) con el

propósito de dar a conocer la empresa a los futuros integrantes del medio de la bacteriología.

Para desarrollar una estrategia de ventas efectiva, la empresa debe estar informada y actualizados constantemente de las necesidades del cliente, y saber lo que este espera y busca al momento de comprar nuestros productos. El mejoramiento continuo y un nivel de servicio del 95% serán nuestros principales ejes para motivar nuestras ventas; para garantizar el nivel de servicio se realizará un estudio de la demanda de nuestros clientes trimestralmente para así garantizar el cubrimiento de los pedidos y evitar el riesgo de perder la venta. La rapidez, puntualidad y oportunidad son aspectos claves en la prestación del servicio la idea es esforzarse por cumplir con lo que se promete ya que de esta forma obtendremos la lealtad de nuestros clientes.

Las labores de ventas estarán centralizadas en Cali y Popayán, pero se mantiene la flexibilidad de atender los municipios pequeños de Valle y Cauca. La fuerza de ventas estará conformada por los socios gestores y tendrán un cronograma definido de horas y días específicos de visitas para los clientes y las actividades de mercadeo.

1.3.3. Estrategia Promocional

Las estrategias básicas de promoción que se usaran son las siguientes:

- Página Web, en donde se describa a la empresa y el portafolio de productos que se ofrecen.
- E-mailing, campañas de publicidad por correo electrónico (No Spam).
- Presencia en eventos realizados por el Colegio Nacional de Bacteriólogos.
- Tarjetas Corporativas, Merchandising (lapiceros, tacos de papel, etc.)
- Ofertas especiales cuando se obtenga por parte de los proveedores precios especiales por productos.

El presupuesto de promoción es del 2% de las ventas sin IVA.

1.3.4. Estrategia de distribución

La distribución será de manera directa, pues estos productos están dirigidos a un nicho muy específico con características muy particulares. El despacho se realizará con el mensajero de la empresa, el mismo vendedor o través de empresas de mensajería dependiendo de las circunstancias y recursos disponibles.

Respecto al bodegaje, como se debe mantener la cadena de frío de algunos productos, es necesario contar neveras para su almacenamiento.

1.3.5. Políticas de servicios

Para brindar un buen servicio se implementara el concepto de “Entregar el producto en el lugar y el tiempo que el cliente lo desee”, las solicitudes de pedidos podrán ser canalizadas de manera telefónica o a través de correo electrónico.

Cuando los productos se hayan entregado se le informará al cliente los siguientes datos:

- Plazos de la posible devolución: se informará del plazo máximo y las condiciones las cuales el cliente tiene derecho para realizar solicitud y/o cambio según las normas de los productores.
- Plazo de garantía: se le indicará al cliente el tiempo de duración máximo de la garantía de producto, además del procedimiento para cubrir la misma.

Se manejará un correo electrónico para el servicio al cliente, el cual se revisará continuamente para garantizar una respuesta a tiempo y oportuna al consumidor. La gestión de quejas y reclamaciones formales e informales

se recibirán por parte de Representaciones EJM pero se escalaran al respectivo fabricante y/o proveedor.

1.3.6. Tácticas de Ventas

Se realizarán visitas y/o llamadas a los clientes potenciales de acuerdo a una programación realizada para el mantenimiento de los clientes. La fuerza de venta estará compuesta por los socios de la compañía. A cada uno se le asigna clientes de acuerdo al monto de inversión con nuestra compañía zona, en la cual deberá generar ventas y crecimiento, mantener y crear nuevos clientes y atender cualquier conflicto que se pueda generar.

La estrategia que se piensa adoptar es la de excelente servicio, a precios inferiores a la competencia, por lo que el descuento por compras en grandes lotes quedan suspendidos, aunque son una opción que será analizada para futuras estrategias, teniendo en cuenta el nivel de ventas del cliente, la puntualidad de los pagos y la proyección de ventas de la zona.

2. ANÁLISIS TÉCNICO

2.1. Proceso Del Servicio

El proceso de prestación del servicio de Representaciones EJM es sencillo

ya que no realizará ninguna transformación de ningún insumo o materia prima, pues solo se dedicará a la comercialización de productos fabricados.

Una vez el cliente es contactado y/o se comunica con la empresa se determinará el tipo de producto, la cantidad y el plazo de la entrega. Los clientes pagarán los productos de contado con la entrega del producto o bien con pago a 30 días. En todo momento se le asesorará al cliente sobre cualquier producto a petición del cliente y se le informará de las promociones vigentes realizadas para cada mes.

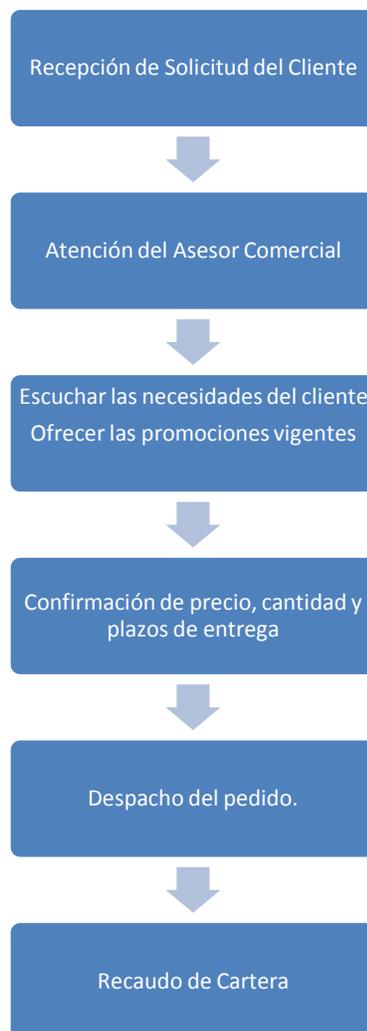
La distribución será realizada por el mensajero de la empresa para los clientes ubicados en la ciudad de Cali, para los de otras ciudades los productos se enviarán a través de las empresas de mensajería y el cliente asumirá el valor de este servicio.

Con excepción de un posible acuerdo particular, los productos solicitados se entregarán a más tardar dos días después de la realización del pedido por parte de nuestros clientes. Los plazos de entrega dependerán de la disponibilidad de cada producto. En los pedidos de varios productos se realizará un único envío que se corresponderá con el artículo cuyo plazo de entrega sea mayor. Estos plazos son a título orientativo y la empresa se esforzará en respetarlos. No obstante, su demora no implicará la

anulación del pedido ni indemnización alguna.

El proceso de prestación de servicio será tal como se describe en el siguiente flujo grama.

Flujo grama 1. Prestación del servicio



2.2. Facilidades

2.2.1. Localización del Negocio

Representaciones EJM se ubicará en la zona sur de la ciudad, en la CI 5 38-19 Oficina 402 en el Barrio San Fernando, en un local de 32 metros cuadrados oficina propia de la socia Esmeralda Jimenez Manzano. (Ver mapa).

Esta oficina cuenta con todos los servicios domiciliarios tales como agua, energía, alcantarillado, teléfono. Se debe cancelar el valor de \$ 180.000 correspondiente al canon de administración del centro comercial

La atención al cliente será prácticamente vía red comercial, utilizando el local prácticamente como almacén y oficina. Los clientes que se estiman vía entrada de local son prácticamente nulos.

Se debe destacar que la oficina cuenta con una ubicación estratégica que le permite tener proximidad con suficientes clientes para garantizar la entrega ágil de los productos comercializados, así mismo la facilidad de acceso en automóvil y servicio de autobuses.



2.2.2. Equipos Y Maquinarias

Para el buen funcionamiento de Representaciones EJM se requieren los siguientes equipos y herramientas.

Equipo

Equipo de oficina dos escritorios sencillos, dos sillas de escritorio, un archivador, un extintor, un tablero kit de oficina (Presupuesto aproximado referencia revista Home Center)

1 Computadores 1.8 GHz, 4Gb de memoria RAM y disco duro de 500 Gigas de capacidad.

Impresora multifuncional cartucho tóner <http://goo.gl/gNmzE>

Software Alegra de Gestión Administrativa

Nevera para refrigeración de los productos que deben conservar la cadena de frío. <http://goo.gl/y7r9j>

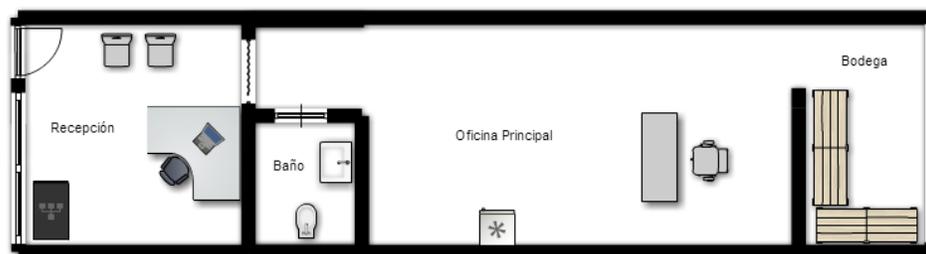
2 Estanterías para almacén. <http://goo.gl/RZa7K>

Nevera Icopor de 46 Lts para moto <http://goo.gl/3lz6C>

Teléfono para línea fija – Inalámbrico <http://goo.gl/4dRo0>

2.2.3. Distribución De Espacios

El local cuenta con un área de 32 metros cuadrado, los cuales se distribuyen en la forma indicada en el siguiente gráfico:



El personal inicial de la empresa, además de los dos socios, será un mensajero que será el encargado de realizar la entrega de pedidos entre otros.

2.2.4. Plan De Compras

Por ser una empresa comercializadora no se cuenta con un plan de producción. Sin embargo se debe contemplar un plan de compras que garantice los aprovisionamientos; pues son de vital importancia para la consolidación de la Empresa. Establecido este plan se facilitará la conservación de los productos en las mejores condiciones y se optimizará el espacio en el almacén.

Para la gestión de compras se debe realizar un estudio trimestral para detectar los productos de mayor demanda y de esta manera, garantizar un nivel de existencia que permita afrontar los pedidos de nuestros clientes.

El stock inicial de Representaciones EJM supone uno de los elementos que más financiación económica requiere. Gracias a la situación particular de la socia-fundadora Esmeralda Jimenez, con sus contactos ya establecidos con las empresas distribuidoras y la confianza ganada en el transcurso de su actividad, permitirá que los propios proveedores financien parte de la mercancía a 30 días, facilitando de esta forma la puesta en marcha de la empresa con un gran surtido de material.

Presupuesto Inicial Estimado para los productos comercializados.

Línea de Producto	Valor
Reactivos de diagnóstico clínico in vitro	\$ 5.000.000
Insumos de laboratorios	\$ 3.000.000
Equipos para Laboratorios	0
Total	\$ 8.000.000

Para los equipos de laboratorio no se estima presupuesto ya que son negociaciones con condiciones especiales, en las cuales el cliente generalmente adelanta el 50% del valor y con este adelanto la empresa negocia con el proveedor.

Adicionalmente y con el propósito de suministrar información para el proceso de gestión de compras se desarrollarán tareas de organización

(donde están los productos y que cantidad resta del producto). Para esta tarea la empresa contará con el módulo de manejo de inventarios del software de alegría.

La clasificación de los inventarios tendrá dos parámetros, los productos de diagnóstico in vitro que deben mantener refrigerados y los insumos que podrán permanecer en estanterías. Esta clasificación se combinará con una clasificación de los stocks en:

- Stocks normales: constituidos por los productos con una demanda estable y continua a lo largo del año.
- Stocks de seguridad: constituido por los productos para hacer frente a los posibles retrasos de abastecimiento o incertidumbre de la demanda.
- Stocks de anticipación: destinados a aquellos productos que tienen picos de consumo en determinados periodos del año.
- Stocks sobrantes: productos cuya demanda se ha reducido al mínimo y pueden caducar. Estos productos se les debe dar salida mediante devolución, venta a menor precio o en su defecto eliminación.

2.2.5. Mecanismos De Control

Los procesos que se establecerán para mantener una calidad elevada y homogénea en Representaciones EJM son:

- Se trabajará con marcas reconocidas y de prestigio del sector clínico médico.
- Se seguirán los procedimientos establecidos para el almacenamiento de reactivos de diagnóstico in-vitro consignados en la resolución 132 de 2006 del Ministerio de Protección Social.
- Sólo se comercializarán los productos que cumplan la normatividad vigente y debidamente autorizados por el Invima.
- El cliente será informado de la disponibilidad del producto y el tiempo de entrega en cuanto realice su orden de compra. Para así garantizar la oportunidad de la entrega.

3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1. Grupo Empresarial

Representaciones EJM se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), bajo la denominación de “Distrilab de Colombia”. La compañía se regirá por los estatutos contenidos en la Ley 1258 de 2008,

por la cual se crea la sociedad por acciones simplificada, y por las demás disposiciones legales pertinentes para el tipo de negocio.

La sociedad estará compuesta por dos socios gestores: Esmeralda Jiménez Manzano quien desde hace 10 años viene desarrollando esta actividad comercial de manera independiente y Danny José Lerma Jiménez administrador de empresas de la Universidad Icesi y con experiencia laboral de aproximadamente 8 años. El capital inicial de la empresa será de treinta millones de pesos (\$30'000.000), el cual se aportará equitativamente por los socios. Este capital se dividirá en treinta mil acciones ordinarias, cada una de valor nominal de mil pesos (\$1000), por lo cual cada socio tiene una participación de 15000 acciones de la compañía y proporcionalmente tendrá derecho a las utilidades del ejercicio.

3.2. Personal Ejecutivo

Junta Directiva: serán responsable de reunirse mensualmente durante el primer año de operación , con la finalidad de evaluar los resultados y discutir temas relaciones con el presupuesto, estrategia de mercadeo y ventas repartición de utilidades, clima organizacional, entre otros

Gerente Administrativo: representará el cargo administrativo más importante dentro de la organización regido bajo los siguientes objetivos: a)

Administrar las relaciones y negociaciones con los proveedores y clientes.

b) Gestionar la administración de los recursos de la operación guiando al personal que trabaja para la empresa. Deberá presentar informes de su gestión ante la Junta Directiva.

- **Perfil:** El gerente debe ser una persona capacitada en el área administrativa, preferiblemente con una carrera universitaria afín a su cargo, debe ser proactivo, responsable y comprometido con la sociedad a través de sus valores personales. Será de gran importancia para este cargo la imagen personal que proyecte y la utilización de un buen estilo de comunicación. Su asignación salarial mensual será de \$1.500.000. Funciones principales:

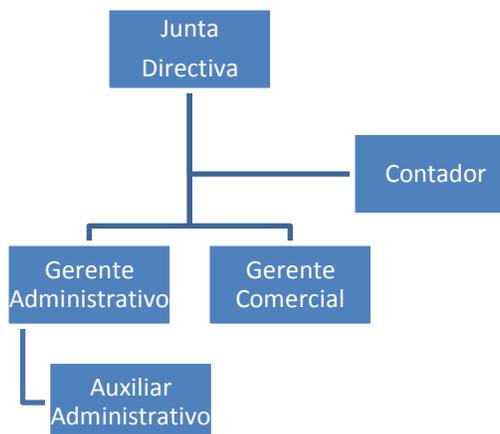
- Administrar los recursos de la empresa tanto humanos, físicos y financieros.
- Garantizar un adecuado servicio al cliente, de acuerdo a las políticas de la compañía.
- Garantizar el control de inventarios de los productos.
- Seguimiento a las metas financieras establecidas a nivel comercial, de gastos y costos de administración.

Gerente Comercial: representará el cargo comercial más importante dentro de la organización regido bajo los siguientes objetivos: a) Posicionar

a Representaciones EJM en el mercado desarrollando el plan de mercadeo y el cumplimiento de metas b) Transmitir y retroalimentar a la Gerencia Administrativa sobre las necesidades y expectativas de los clientes para el mejoramiento continuo de nuestro servicio. Su asignación salarial mensual será de \$ 2.000.000 más el 1% de comisión sobre recaudo de ventas.

- **Perfil:** el gerente administrativo debe ser una persona con gran capacidad comercial preferiblemente con una carrera afín al sector de la salud. Debe ser proactivo, responsable y comprometido con la sociedad a través de sus valores personales. Será de gran importancia para este cargo la imagen personal que proyecte y la utilización de un buen estilo de comunicación. Funciones principales:
 - Cumplir con el presupuesto de ventas.
 - Desarrollar el plan de mercadeo
 - Promover las ventas manteniendo y fidelizando los clientes que le otorga la compañía.
 - Estimular y promover el crecimiento de sus clientes.
 - Diseñar y promover estrategias de ventas.

3.3. Organización



3.4. Empleados

Auxiliar Administrativo: apoyar a la Gerencia Administrativa, velando porque la información suministrada este adecuadamente soportada y clara. Gestionar todas las diligencias de la compañía oportunamente asegurando el mínimo de errores. El tipo de contrato será indefinido, su asignación salarial será el salario mínimo mensual vigente

- **Perfil:** Preferiblemente se contratar a un hombre para este puesto, el cual debe haber cursado como mínimo bachillerato, además debe tener pasado judicial limpio, contar con referencias laborales y personales y debe tener la documentación de tránsito. Funciones Principales:

- Responder por el ingreso de la información al sistema a fin de mantener actualizada la contabilidad y los inventarios (facturación e Ingreso de compras) de los productos adquiridos.
- Diariamente revisar los recorridos y alistar que vueltas se van a realizar durante el día.
- Recoger cheques cuando así se requiera y consignarlos en las respectivas cuentas según se le indique.

Contador: esta labor se subcontratará ya que no está vinculada con los procesos relacionados en la prestación de nuestro servicio. Debe ser una persona con amplia experiencia en la elaboración de estados financieros y balances contables, que posea tarjeta profesional y este en la capacidad de analizar, revisar y controlar mensualmente la emisión de los informes correspondientes a entregar a las entidades de vigilancia y control del estado.

Políticas de Selección y Contratación: La selección de personal no presentará dificultades ya que se contratará al personal que trabaja en la empresa familiar. En el hipotético caso de que el empleado cambiase de opinión se buscarían un joven con experiencia y formación en la zona. Respecto al procedimiento de selección de personal, se diseñará un documento guía necesario para el proceso de contratación de la

organización, en él se consignan los parámetros que deben ser llevados a cabo por el Gerente durante el proceso de selección del personal adecuado para la empresa.

Entre los parámetros que son de gran importancia se encuentran:

1. Estudio de la hoja de vida, evaluando aspectos como el nivel de educación y capacitación, la experiencia, las referencias familiares y laborales y corroborar que la información sea verídica.
2. Realizar una entrevista en donde se evalúen las actitudes y aptitudes para el desempeño del cargo.
3. Si es necesario, la aplicación de pruebas específicas para evaluar las capacidades en el desarrollo de la labor.

3.5. Organizaciones De Apoyo

Colegio Nacional de Bacteriólogos: Esta organización es de vital importancia dentro del gremio de los bacteriólogos, ya que es la entidad que los agrupa con el fin de proteger, capacitar y desarrollar actividades para beneficio común de todos sus asociados los cuales son Bacteriólogos o sus homólogos, con título universitario, conferido por el Ministerio de Educación.

3.6. Planta de Personal

CARGOS Y CONCEPTOS	2.014	2.015	2.016	2.017
Gerente Administrativo	26.431.560	27.076.490	27.737.156	28.413.943
Gerente Comercial	35.242.080	36.101.987	36.982.875	37.885.257
Auxiliar Administrativo	10.458.103	10.713.281	10.974.685	11.242.467
TOTAL SALARIOS	4.089.500	4.189.284	4.291.502	4.396.215
TOTAL SALARIOS	49.074.000	50.271.406	51.498.028	52.754.580
TOTAL PRESTACIONES	22.987.243	23.548.132	24.122.706	24.711.300
TOTAL SUBSIDIO	846.000	866.642	887.788	909.451
Total costo de la nómina	72.907.243	74.686.180	76.508.523	78.375.331
PRIMA JUNIO	2.043.932	2.093.804	2.144.893	2.197.228
PRIMA DICIEMBRE	2.043.932	2.093.804	2.144.893	2.197.228
VACACIONES DICIEMBRE	2.043.932	2.093.804	2.144.893	2.197.228
CESANTIA FEBRERO	4.087.864	4.187.608	4.289.786	4.394.456
INTERESES CESANTIA	490.544	502.513	514.774	527.335
PAGOS OTROS MESES	62.197.039	63.714.647	65.269.284	66.861.855
PAGO FIJO MENSUAL	5.183.087	5.309.554	5.439.107	5.571.821

4. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTE Y SOCIAL

4.1. Aspectos Legales

Distribuciones y Representaciones EJM se consolidara bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificadas – S.A.S ya este tipo de sociedad permite un funcionamiento flexible para que los empresarios fijen sus reglas de acuerdo a sus intereses y requerimientos especiales de cada empresa.

Debido a que la actividad de Representaciones EJM es netamente comercial todos los trámites y permisos ante el gobierno para la distribución de sus productos los realizan directamente nuestros proveedores. Sin embargo es necesario tener en cuenta las disposiciones reglamentadas para el almacenamiento de productos de diagnóstico invitro.

Se tendrán en cuenta la siguiente las siguientes normatividades:

Ley 1258 de 2008	Sociedad por Acciones Simplificadas – S.A.S.
Resolución 132 de 2006 Del Ministerio de Protección Social.	Por el cual se adopta el manual de condiciones de almacenamiento y/o acondicionamiento para reactivos de diagnóstico invitro.
Decreto 3770 de 2004 Del Ministerio de Protección Social.	Por el cual se reglamenta el régimen de registros sanitarios y vigilancia sanitaria de los reactivos de diagnóstico invitro para exámenes de especímenes de origen humano.

Implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas al tipo de sociedad

1. Dependiendo del capital se debe declarar renta
2. Impuesto de ventas: Gravadas con la tarifa del 16%
3. Impuesto de industria y comercio
4. Impuesto predial

4.2. Análisis Ambiental

4.2.1. Emisiones, Efluentes y Residuos de la Empresa

La disposición final de los residuos generados en la empresa se realizará con la debida separación de las basuras para realizar el reciclaje de la misma. De igual manera se realizará un seguimiento periódico al manejo que se le da a dichos residuos. Todo lo anterior con el único objetivo de contribuir con el futuro de las próximas generaciones ya que consideramos que si realizamos un manejo adecuado será una base de protección en nuestro entorno y medio ambiente.

4.2.2. Riesgos de Contaminación

Esperamos cumplir con una filosofía de consumo responsable que se refleje en las actividades que realicemos que tengan un contacto directo con el medio ambiente. De acuerdo al manejo que le daremos a los residuos que resulten de la empresa, esperamos disminuir el nivel de contaminación que resulte de los mismos.

4.2.3. Medidas de Control de Contaminación

Para el manejo de los residuos sólidos, manejaremos canecas marcadas que permitan la separación de los productos.

4.2.4. Riesgos Para la Comunidad

Para evitar que la comercialización de nuestros productos representen riesgos para la comunidad tendremos los siguientes mecanismos de control:

- Se trabajará con marcas reconocidas y de prestigio del sector clínico médico.
- Se seguirán los procedimientos establecidos para el almacenamiento de reactivos de diagnóstico in-vitro consignados en la resolución 132 de 2006 del Ministerio de Protección Social.
- Sólo se comercializarán los productos que cumplan la normatividad vigente y debidamente autorizados por el Invima.
- El cliente será informado de la disponibilidad del producto y el tiempo de entrega en cuanto realice su orden de compra. Para así garantizar la oportunidad de la entrega.

En resumidas cuentas, debemos garantizar el almacenamiento en óptimas condiciones y evitar la venta de algún reactivo con una fecha de expiración

ya caducada, para lo cual en el momento de la facturación y entrega de la mercancía se verificara con el cliente la fecha de vencimiento de cada uno de los productos.

Adicionalmente el manejar canecas de reciclaje, estamos aportando al cuidado de un planeta mejor, en donde es interés principal nuestro ser una empresa con conciencia ecológica.

4.2.5. Riesgos para los Trabajadores

La definición de riesgo laboral aparece en el artículo 4 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, que define el término como “la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado de su trabajo”.

En Representaciones EJM los riesgos a los que se expondrían nuestros colaboradores son los físicos, ergonómicos y psicosociales.

4.2.6. Análisis Social

Desde la comercialización de nuestros productos contribuiremos con la salud de la comunidad ofreciendo al mercado productos de buena calidad que garanticen un diagnóstico acertado y preciso en los exámenes de laboratorio clínico que se realicen.

4.3. Análisis De Valores Personales

En Distribuciones EJM para mantener las buenas relaciones laborales y garantizar el bienestar entre los socios, empleados, proveedores, clientes y otras partes relacionadas a la empresa, se definen los siguientes valores:

- **Responsabilidad:** Distribuciones EJM debe estar en la capacidad de responder en el tiempo acordado y con la mayor efectividad posible, a los pedidos, actividades y demás tareas, que demanden los clientes, proveedores y empleados.
- **Respeto:** Distribuciones EJM garantizará el trato adecuado entre todas las partes involucradas con la organización con el fin de crear relaciones sólidas.
- **Honestidad:** es de vital importancia que todas las actividades empresariales de Distribuciones EJM tengan como base la honradez dado que ello permitirá crear lazos de confianza y credibilidad entre todas las partes involucradas con la organización

5. ANÁLISIS ECONÓMICO

5.1. Inversión En Activos Fijos

Los activos necesarios para la operación, suman un valor total de \$

3.549.000 los cuales se adquirirían de contado. A continuación se relacionan:

Equipo	Valor
Equipo de oficina dos escritorios sencillos, dos sillas de escritorio, un archivador, un extintor, un tablero kit de oficina (Presupuesto aproximado referencia revista Home Center)	\$ 1.000.000
1 Computadores 1.8 GHz, 4Gb de memoria RAM y disco duro de 500 Gigas de capacidad.	\$ 1.000.000
Impresora multifuncional cartucho tóner	\$ 370.000
Nevera para refrigeración de los productos que deben conservar la cadena de frío.	\$ 919.000
Nevera Icopor de 46 Lts para moto	\$ 20.000
Teléfono para línea fija – Inalámbrico	\$ 80.000
TOTAL	\$ 3.389.000

Adicional a esto también se debe de contemplar los gastos de arranque que cubren elaboración de escrituras de constitución, registro mercantil, Invima y demás trámites ante entidades gubernamentales, representan un valor total de \$ 1.470.000

5.2. Inversión En Capital De Trabajo

La inversión de capital de trabajo será de \$ 8.000.000 de los cuales el 62.5% se adquirirá en productos de la línea de diagnóstico y el 37.5% en la línea de insumos de laboratorio. Para la línea de equipos de laboratorio no se considera inversión inicial ya que estos equipos se venden bajo pedido y con un anticipo del 50% del valor del producto, que generalmente alcanza a cubrir los costos ante el proveedor.

Línea de Producto	Valor
Reactivos de diagnóstico clínico in vitro	\$ 5.000.000
Insumos de laboratorios	\$ 3.000.000
Equipos para Laboratorios	0
Total	\$ 8.000.000

5.3. Presupuesto De Ingresos

En el archivo de Excel en la hoja “Mercado” se encuentra la información detalla de las ventas clasificadas por línea de producto. De igual modo, indica los efectos tributarios (IVA y retención en la fuente) y determina los procesos de recuperación de cartera, ingresos efectivos y cuentas por cobrar en cada uno de los periodos considerados.

5.4. Presupuesto De Materias Primas, Servicio E Insumos

Las compras de los productos que se comercializan están directamente relacionadas con las ventas pronosticadas.

PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2,014	2015	2016	2017
Reactivos In Vitro Costo	169,626,318	194,617,024	223,289,561	256,186,365
Insumos para Laboratorio Costo	134,253,618	154,032,936	176,726,300	202,763,032
Equipos de Laboratorio Costo	2,400,000	2,753,587	3,159,268	3,624,716
Costo Materias Primas e Insumos	306,279,936	351,403,547	403,175,129	462,574,114
Iva	49,004,790	56,224,567	64,508,021	74,011,858
Retefuente	18,376,796	21,084,213	24,190,508	27,754,447
Costo Total Materias Primas e insumos	355,284,726	407,628,114	467,683,149	536,585,972
Egreso Contado	183,767,962	210,842,128	241,905,077	277,544,468
CxP Proveedores Periodo	153,139,968	175,701,773	201,587,564	231,287,057
Pago Cuentas Por Pagar	137,573,109	173,408,339	202,648,894	228,812,099
Egresos Efectivos	321,341,071	384,250,467	444,553,971	506,356,568
Total cuentas por pagar	15,566,859	17,860,294	16,798,964	19,273,921

5.5. Presupuestos De Personal

Representaciones EJM tendrá en su nómina a tres personas: los dos socios gestores que actúan a nivel de gerentes, cuyo sumatoria de salario mensual es de \$ 3.500.000 más un auxiliar administrativo con un salario mensual de \$589.500 por lo tanto el valor de la nómina mensual durante el primer año suman \$ 4.089.500. Para los años 2 y 3 se harán aumentos de acuerdo al índice del IPC.

Las prestaciones sociales y aportes parafiscales ascienden al 46.84%. Algunos se pagan en forma mensual, otros por semestres y anualmente. En el anexo No. 3 se muestran los detalles de los gastos de personal. Los rubros de cesantías e intereses de cesantías quedan para el final de cada año como cuentas por pagar, y se pagan en el primer trimestre del año

siguiente. El rubro auxilio de transporte solo aplica para el auxiliar administrativo.

5.6. Presupuesto De Otros Gastos

Los gastos de operación de Representaciones EJM están compuestos por arriendo, servicios públicos, comunicaciones, depreciaciones de equipos y amortización. Los gastos de administración y ventas incluyen los gastos de publicidad, honorarios de asesoría contable, gastos de representación, transporte, papelería y software de gestión administrativa Alegra.

En el archivo de Excel se presentan estos datos con detalle, incluyendo los incrementos por inflación que se realizan año a año.

GASTOS DE OPERACION				
	2,014	2,015	2,016	2,017
Arriendo	1,200,000	1,229,280	1,259,274	1,290,001
Servicios Públicos	960,000	983,424	1,007,420	1,032,001
Celulares	2,400,000	2,458,560	2,518,549	2,580,001
Impuestos Locales	6,053,043	6,944,826	7,967,993	9,141,901
Registro Mercantil	0	6,298,809	7,226,799	0
Depreciación Equipos	853,000	853,000	853,000	0
Amortización	0	0	0	0
Total gastos de operación	11,466,043	18,767,898	20,833,035	14,043,904
Gastos de operación fijos	5,413,000	5,524,264	5,638,243	4,902,003
Gastos de operación variables	6,053,043	13,243,634	15,194,792	9,141,901

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS				
	2,014	2,015	2,016	2,017
Gastos de Publicidad	9,570,028	10,979,961	12,597,617	14,453,599
Asesoría Contable	1,200,000	1,229,280	1,259,274	1,290,001
Gastos de Representacion	1,800,000	1,843,920	1,888,912	1,935,001
Gastos Transporte	3,600,000	3,687,840	3,777,823	3,870,002
Gastos Papelería	600,000	614,640	629,637	645,000
Software Alegra	960,000	983,424	1,007,420	1,032,001
Depreciación Muebles y Enseres	200,000	200,000	200,000	200,000
Total gastos de admon y vtas	17,930,028	19,539,065	21,360,683	23,425,604
Gastos de administrativos fijos	8,360,000	2,043,920	2,088,912	2,135,001
Gastos administrativos variables	9,570,028	14,667,801	16,375,440	18,323,601

5.7. Análisis De Costos

En el archivo de excel se presenta la separación año por año de los costos fijos y los costos variables y muestra además el costo total anual.

Analizando observamos que la estructura de costos de la empresa está directamente relacionado con sus ventas, ya que los costos variables representan el 79% dentro de sus costos totales. El ítem que más pesa es la compra de materias primas.

Costos Fijos	2,014	2,015	2,016	2,017
Gastos Personal	83%	91%	91%	92%
Gastos de operación	6%	7%	7%	6%
Gastos de Administración	9%	2%	2%	2%
Gastos Diferidos	2%	0%	0%	0%
Total Costos fijos	21%	18%	16%	15%
Costos Variables				
Materia Primas e insumos (Sin Iva)	95%	93%	93%	94%
Gastos de Operación	2%	3%	3%	2%
Gastos de Administración	3%	4%	4%	4%
Total costos variables	79%	82%	84%	85%
Costo total	100%	100%	100%	100%

6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. Flujo De Caja

En el archivo de excel se presenta el flujo de caja de Representaciones EJM. Dado que es necesario incurrir en gastos de equipos y constitución de la sociedad y además tener un colchón de efectivo, el aporte de los socios desde el momento del mismo de la formación de la empresa es de treinta y cinco millones \$ 35.000.000.

Si la empresa cumple con los pronósticos de venta obtendrá mes a mes flujos de efectivo positivos, es decir que los ingresos operativos son mayores a los costos, por lo que se puede decir que la compañía es sostenible.

Para iniciar las operaciones la empresa no requerirá incurrir en préstamos ya que cuenta con el flujo de efectivo necesario. Esto es una buena señal para los socios para que evalúen la posibilidad de generar nuevas oportunidades de negocios como en líneas de droguerías, veterinarios o incluso en la licitación de laboratorios públicos.

6.2. Estado De Resultados

En el archivo de excel Estado de resultados se presenta el estado de resultados de Representaciones EJM. Durante los 4 años en que se han realizados las proyecciones. Como se observa desde el primer año se obtiene una utilidad de \$ 68.448.163.

6.3. Balance

En el archivo de excel Balance General se presentan los resultados durante todos sus periodos de proyección.

7. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

7.1. Condiciones De Entorno

El entorno a nivel nacional y la percepción sobre el sector salud en Colombia como producto “comercial” hace que el sector se encuentre bajo la mira para una posible reestructuración del Sistema General en Salud. De esta manera la empresa debe estar atenta sobre cualquier tipo de ley que pueda afectar directamente su actividad comercial.

A mediano y/o largo plazo la empresa debe contemplar la posibilidad de ingresar a otras ramas de la salud, como la odontología, clínicas estética e incluso droguerías para diversificar sus fuentes de ingresos y no depender exclusivamente del sector de laboratorio clínico.

7.2. Riesgos De Mercado

El mercado de los insumos de laboratorio clínico a nivel de reactivos diagnósticos es muy competitivo y es difícil lograr la lealtad de los clientes debido a la sensibilidad que ellos tienen hacia el precio. Por tal motivo se corre el riesgo de que las marcas deseen llegar directamente a los clientes evitando los distribuidores.

Representaciones EJM debe vender la idea a sus clientes de que con sus servicios pueden suplir no solo la necesidad de reactivos diagnósticos si no que pueden encontrar absolutamente todos los insumos para su laboratorio desde un aplicador con algodón hasta las pruebas más especializadas.

7.3. Riesgos Técnicos

Como comercializadores y distribuidores, estamos expuestos a la estabilidad y disposición de inventarios de nuestros proveedores, es decir

que no se puede entrar a depender única y exclusivamente de algunos de ellos. Por tal razón debemos mantener y base de datos variada y en constantemente actualización. Así mismo administrar de manera eficiente el módulo de inventarios del software alegra para garantizar por lo menos los productos más solicitados por nuestros clientes.

7.4. Riesgos Económicos

Como todo negocio Representaciones EJM no se encuentra exento a los fenómenos de la economía regional, nacional y mundial lo que quiere decir que en cualquier momento nuestros costos y gastos se pueden ver afectados ya sea de forma positiva o negativa.

Para los casos en los cuales los efectos son positivos en la medida de lo posible trasladaremos los beneficios a nuestros clientes teniendo en cuenta las condiciones del mercado. Por ejemplo una disminución de precios en los insumos que comercialicemos. En el caso contrario la Empresa debe estar en la capacidad de ajustar sus procesos o realizar búsqueda de nuevos proveedores con el objetivo de mantener la rentabilidad y poder ofrecer precios competitivos al mercado.

7.5. RIESGOS FINANCIEROS

El proyecto está estipulado para arrancar solamente con el aporte de los socios sin contemplar financiación de alguna entidad. Por lo tanto debe existir el compromiso total por parte de los integrantes de la sociedad para llevarlo a cabo. El riesgo prevalece en el cumplimiento de los pronósticos de venta para así garantizar el flujo de caja en el desarrollo de las actividades de la empresa.

8. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

8.1. Evaluación De Contado

Con una inversión inicial de \$ 30.000.000 que es absolutamente aporte de los socios provenientes de sus ahorros, la tasa interna de retorno con las Proyecciones respectivas de operación es de: 253.80% lo cual se muestra como una tasa de rentabilidad realmente atractiva.

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2,014	2,015	2,016	2,017
Utilidad Neta	0	68,448,163	84,601,379	99,093,200	120,457,928
Total Depreciación	0	1,053,000	1,053,000	1,053,000	200,000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		69,501,163	85,654,379	100,146,200	120,657,928
Inversiones en Activos del Período	3,559,000	0	0	0	0
Gastos preoperativos	1,470,000				
Colchon de efectivo	24,971,000	609,292	624,159	30,096	15,964
Préstamo	0				
2. Inversiones netas del periodo	30,000,000	609,292	624,159	30,096	15,964
3. Liquidación de la empresa					110,402,064
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-30,000,000	68,891,870	85,030,220	100,116,104	231,044,028
Balance de proyecto	-30,000,000	35,891,870	124,511,278	237,078,509	491,830,388
Periodo de pago descontado	1.46				
Tasa interna de retorno	253.80%				
Valor presente neto	335,926,773				
Tasa mínima de retorno	10.00%				

Mientras tanto el valor presente neto: \$ 335.926.773 cumple con el objetivo de maximizar las ganancias de la inversión realizada, lo cual nos permite prever que la inversión incrementa en valor de la actividad que realizamos. Por ultimo tendremos un periodo de pago descontado o recuperación de la inversión en 1.5 años aproximadamente.

8.2. Análisis De Sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad frente a las posibles variaciones en las ventas ya que es el factor más crítico. Se considera crítico ya que durante el ejercicio de este plan de negocio los costos y gastos prácticamente se pronosticaron con la mayor austeridad posible. Siendo la mano de obra el

rubro más alto ya que estos son los salarios necesarios para que los socio-trabajadores puedan cumplir con sus obligaciones personales.

Se realizaran tres escenarios:

Escenario Pesimista: Disminución de las ventas en un 30%.

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2,014	2,015	2,016	2,017
Utilidad Neta	0	-70,415,340	-72,830,963	-72,623,047	-65,464,341
Total Depreciación	0	1,053,000	1,053,000	1,053,000	200,000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		-69,362,340	-71,777,963	-71,570,047	-65,264,341
Inversiones en Activos del Período	3,559,000	0	0	0	0
Gastos preoperativos	1,470,000				
Colchon de efectivo	24,971,000	609,292	624,159	30,096	15,964
Préstamo	0				
2. Inversiones netas del periodo	30,000,000	609,292	624,159	30,096	15,964
3. Liquidación de la empresa					-68,417,194
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-30,000,000	-69,971,632	-72,402,122	-71,600,143	-133,697,499
Balance de proyecto	-30,000,000	-102,971,632	-185,670,917	-275,838,152	-437,119,467
Periodo de pago descontado	0.00				
Tasa interna de retorno	#¡NUM!				
Valor presente neto	-298,558,477				
Tasa mínima de retorno	10.00%				

Se observa claramente que para este escenario la empresa prácticamente será inviable. No se obtiene ningún retorno de la inversión y año tras años la empresa incrementara su nivel de pérdidas. Podemos concluir que la sensibilidad del Distribuciones EJM frente a la disminución de las ventas es crítica y si la empresa desea sobrevivir debe cumplir a cabalidad sus pronósticos de ventas.

Escenario Realista. Disminución de las ventas en un 10%

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2,014	2,015	2,016	2,017
Utilidad Neta	0	22,160,329	32,123,932	43,851,585	62,084,377
Total Depreciación	0	1,053,000	1,053,000	1,053,000	200,000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		23,213,329	33,176,932	44,904,585	62,284,377
Inversiones en Activos del Período	3,559,000	0	0	0	0
Gastos preoperativos	1,470,000				
Colchon de efectivo	24,971,000	609,292	624,159	30,096	15,964
Préstamo	0				
2. Inversiones netas del periodo	30,000,000	609,292	624,159	30,096	15,964
3. Liquidación de la empresa					53,594,481
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-30,000,000	22,604,036	32,552,773	44,874,489	115,862,894
Balance de proyecto	-30,000,000	-10,395,964	21,117,213	68,103,422	190,776,659
Periodo de pago descontado	1.33				
Tasa interna de retorno	106.65%				
Valor presente neto	130,303,025				
Tasa mínima de retorno	10.00%				

En este escenario la tasa interna de retorno sufre una disminución del casi el 50% con respecto al escenario original, pero se puede observar la viabilidad de la compañía. Confirmando nuevamente que el tema más crítico está en el cumplimiento de los pronósticos de las ventas.

Escenario Optimista. Incremento en las ventas de un 20%

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2,014	2,015	2,016	2,017
Utilidad Neta	0	161,023,831	189,556,274	209,576,430	237,205,030
Total Depreciación	0	1,053,000	1,053,000	1,053,000	200,000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		162,076,831	190,609,274	210,629,430	237,405,030
Inversiones en Activos del Periodo	3,559,000	0	0	0	0
Gastos preoperativos	1,470,000				
Colchon de efectivo	24,971,000	609,292	624,159	30,096	15,964
Préstamo	0				
2. Inversiones netas del periodo	30,000,000	609,292	624,159	30,096	15,964
3. Liquidación de la empresa					224,017,230
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-30,000,000	161,467,539	189,985,115	210,599,334	461,406,297
Balance de proyecto	-30,000,000	128,467,539	331,299,408	575,028,682	1,093,937,847
Periodo de pago descontado	1.19				
Tasa interna de retorno	556.43%				
Valor presente neto	747,174,269				
Tasa mínima de retorno	10.00%				

Para este periodo la TIR se proyecta mucho más atractiva y el tiempo de recuperación de la inversión prácticamente se reduce a 1 año.

CONCLUSIONES

El presente plan de negocio se presenta como una herramienta profesional y técnica que permitirá tomar decisiones a partir de la información aquí consignada procurando el desarrollo competitivo de la empresa familiar Representaciones y Distribuciones EJM dentro del sector y así diferenciarse a las ofertas de la competencia.

A modo de conclusión en este trabajo se ha planteado y analizado la gran mayoría de las variables que intervienen en la actividad comercial de Representaciones y Distribuciones EJM. Se ha cumplido el primordial objetivo de formalizar la estructura de la empresa estableciendo metas tanto en ingresos como en egresos que permitan el desarrollo y rentabilidad de la compañía.

BIBLIOGRAGIA

Innovación Empresarial – Arte y Ciencia en la Creación de Empresas Ed. 3

Por: Rodrigo Varela - Capitulo 7

El modelo Canvas Como Emprendedor

Por: Ismael Sierra Garrido

Disponible en: <http://emprendedorprofesionalfp.blogspot.com/2011/05/el-modelo-canvas-como-guia-para.html>

Modelo de Rivalidad

Por Paula Sanchez

Disponible en: <http://www.slideshare.net/paula.sanchez/modelo-de-rivalidad-de-porter>