

Plan de negocios para la creación de un Minimarket Especializado para la Estación de Servicio el
Alto, en Pamplona.

Luis Gerardo Vargas Argüello

Trabajo de Aplicación para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios

Director:

Carlos Eduardo Díaz Bohórquez

Magíster en Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2020

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi hija Silvia Juliana, que aún a su corta edad me ha manifestado su apoyo y me ha motivado a mantener mi propósito de mejora constante en lo empresarial y personal, sin desfallecer ante las dificultades, y deseo que este Plan de Negocio se haga realidad para el bienestar integral de mi familia y el de la comunidad en que vivo.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de acceder al conocimiento a través de personas preparadas y de esta Institución educativa, La Universidad Industrial de Santander, para el logro este ejercicio académico con el que pretendo materializar una idea de negocio que sirva de punto de partida en la consolidación de una marca que permanezca en el mercado.

Contenido

	Pág.
Introducción	18
1. Planteamiento y justificación del proyecto	19
2. Objetivos	28
2.1 Objetivo general.....	28
2.2 Objetivos específicos	28
3. Desarrollo metodológico.....	29
3.1 Antecedentes	29
3.2 Marco conceptual.....	30
3.2.1 Tiendas de conveniencia.....	30
3.3 Marco teórico	32
3.3.1 Plan de negocios.	32
3.3.2 Metodología Canvas.	39
4. Estudio de mercados	42
4.1 Análisis del entorno	42
4.1.1 Análisis del macro-entorno.....	42
4.1.1.1 Macro-entorno político.	44
4.1.1.2 Macro-entorno económico.....	47
4.1.1.3 Macro-entorno socio – cultural.....	48

4.1.1.4 Macro entorno tecnológico.	49
4.1.1.5 Macro entorno legal.	50
4.1.2 Análisis del micro entorno.	50
4.2 Análisis del mercado.....	52
4.2.1 Clientes potenciales.	52
4.2.1.1 Tamaño global del mercado.....	52
4.2.2 Segmentación del mercado.	53
4.2.3 Estrategia de segmentación.....	54
4.3 Investigación de mercados.....	54
4.3.1 Definición del problema.	54
4.3.2 Desarrollo del enfoque del problema.	55
4.3.2.1 Objetivos de la investigación.....	55
4.3.2.2 Pregunta de investigación.	56
4.3.3 Formulación del diseño de investigación.....	56
4.3.3.1 Tipo de investigación.....	56
4.3.3.2 Fuente de información.	56
4.3.3.3 Técnica de investigación.....	56
4.3.3.4 Determinación de la muestra.	58
4.3.3.5 Tipo de muestreo.....	59
4.3.4 Trabajo de campo o recopilación de datos.....	59
4.3.5 Presentación y análisis de resultados.	59
4.3.6 Conclusiones de la investigación de mercados.....	67
4.4 Cuantificación de la demanda.	69

4.4.1 Mercado total.	69
4.4.2 Mercado potencial.....	69
4.4.3 Mercado objetivo.	69
5. Elaboración del análisis técnico y administrativo y legal.....	70
5.1 Análisis técnico.....	71
5.1.1 Líneas de servicios.....	71
5.1.2 Distribución de planta.....	72
5.1.2.1 Determinación de las sesiones.....	72
5.1.3 Cálculo de áreas (m ²).....	74
5.1.4 Layout propuesto	75
5.1.5 Inversión inicial.....	75
5.1.5.1 Activos fijos.....	76
5.1.5.2 Capital de trabajo.....	78
5.2 Estudio administrativo	80
5.2.1 Marco estratégico.....	80
5.2.1.1 Propósito central.....	80
5.2.1.2 Descripción vivida.....	80
5.2.2 Mega.....	81
5.2.2.1 Valores.....	81
5.2.3 Razón social.....	81
5.2.4 Logo de la organización.....	81
5.2.5 Eslogan de la organización.....	81
5.2.6 Caracterización de procesos.....	82

5.2.6.1 Procesos estratégicos.	82
5.2.6.2 Procesos misionales	83
5.2.6.3 Procesos de apoyo.....	83
5.2.7 Diseño de perfil de cargos por competencias.	83
5.2.8 Estructura organizacional.....	84
5.3 Estudio legal.....	85
6. Estudio financiero	89
6.1 Estructura financiera	89
6.1.1 Presupuesto de inversión.....	90
6.1.2 Presupuesto de egresos.	90
6.1.3 Presupuesto de ingresos.	91
6.2 Proyección financiera.....	92
6.2.1 Proyección de ventas.....	93
6.2.2 Proyección de costos.....	94
6.3 Proyección de estados financieros	96
6.3.1 Balance general proyectado.	96
6.3.2 Estado de resultados proyectado.....	97
6.3.3 Flujo de caja proyectado	98
6.4 Indicadores financieros proyectados.....	99
6.5 Criterios de decisión	100
6.6 Análisis de sensibilidad.....	102
6.6.1 Escenario 1: Ventas promedio (P) Vs costo de ventas (P).....	102
6.6.2 Escenario 2: Ventas Promedio (P) Vs Número de Clientes (P).....	102

6.6.3 Escenario 3: Costos de Ventas (P) Vs Número de Clientes (P)..... 103

6.6.4 Escenario 4: Costos de Ventas (OP) Vs Número de Clientes (P)..... 104

6.6.5 Escenario 5: Costos de Ventas (P) Vs Número de Clientes (OP)..... 104

6.6.6 Escenario 6: Ventas promedio (OP) Vs Número de Clientes (P) 105

6.6.7 Escenario 7: Ventas promedio (P) Vs Número de Clientes (OP)..... 106

6.6.8 Escenario 8: Costo de ventas (P) Vs Ventas de Clientes (OP) 106

6.6.9 Escenario 9: Costo de ventas (OP) Vs Ventas de Clientes (P) 107

6.7 Conclusiones del análisis financiero..... 107

7. Diseño del plan de marketing para el primer año de existencia del proyecto..... 108

7.1 Objetivos estratégicos de marketing 109

7.2 Estrategias de marketing 109

7.2.1 Producto. 109

7.2.2 Precio. 110

7.2.3 Plaza o distribución..... 111

7.2.4 Promoción..... 111

7.2.4.1 Publicidad. 112

7.2.4.2 Promoción de ventas..... 112

7.2.4.3 Relaciones públicas..... 113

7.2.4.4 Venta personal. 113

7.3 Definición del modelo de negocio de “Alto Market” 114

7.3.1 Propuesta de valor..... 114

7.3.2 Relaciones con los clientes. 114

7.3.3 Segmentos de mercado. 116

7.3.4 Fuentes de ingresos.....	116
7.3.5 Canales de distribución y comunicaciones.....	116
7.3.6 Recursos claves.....	116
7.3.7 Estructura de costos.....	117
7.3.8 Asociaciones claves.....	117
7.3.9 Actividades claves.....	118
8. Conclusiones.....	120
Referencias Bibliográficas.....	122

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Estadísticas de Ventas – Año 2016 y 2017</i>	25
Tabla 2. <i>Medidas de tendencia central – Sept 2018</i>	25
Tabla 3. <i>TPD en el corredor Bucaramanga - Pamplona</i>	52
Tabla 4. <i>Proyección tráfico promedio diario peaje El Picacho</i>	53
Tabla 5. <i>Relación objetivos del estudio de mercados vs encuesta</i>	57
Tabla 6. <i>Intervalos de edad de los conductores</i>	60
Tabla 7. <i>Frecuencia de viaje por el corredor Bucaramanga - Pamplona</i>	60
Tabla 8. <i>Número de acompañantes frecuentes</i>	61
Tabla 9. <i>Hábito de compra de combustible en EDS</i>	62
Tabla 10. <i>Preferencia en la EDS</i>	62
Tabla 11. <i>Listado de EDS preferidas de los conductores</i>	63
Tabla 12. <i>Servicios adicionales que les gustaría encontrar en una EDS</i>	63
Tabla 13. <i>Conocimiento de los productos tipos de la región</i>	64
Tabla 14. <i>Listado de productos típicos preferidos</i>	64
Tabla 15. <i>Hábitos de consumo de alimentos en la vía</i>	65
Tabla 16. <i>Preferencia de servicios adicionales en la EDS El Alto</i>	66
Tabla 17. <i>Intervalo de gastos en establecimiento comerciales en la vía</i>	67
Tabla 18. <i>Ventas proyectadas mensuales basado en el mercado objetivo</i>	70

Tabla 19. <i>Cálculos de Áreas</i>	74
Tabla 20. <i>Adecuaciones a instalaciones</i>	76
Tabla 21. <i>Equipos, máquinas y herramientas</i>	77
Tabla 22. <i>Muebles y enseres</i>	77
Tabla 23. <i>Equipos de oficina</i>	78
Tabla 24. <i>Mano de obra directa</i>	79
Tabla 25. <i>Servicios</i>	80
Tabla 26. <i>Presupuesto de Inversión año 0.</i>	90
Tabla 27. <i>Presupuesto de egresos anuales</i>	91
Tabla 28. <i>Presupuesto de ingresos anuales</i>	91
Tabla 29. <i>Parámetros del estudio</i>	92
Tabla 30. <i>Proyección de Variables Macroeconómicas</i>	93
Tabla 31. <i>Proyección de ventas</i>	94
Tabla 32. <i>Costos de ventas</i>	94
Tabla 33. <i>Costo de mano de obra directa</i>	94
Tabla 34. <i>Proyección costos de operación</i>	95
Tabla 35. <i>Proyección de Gastos Operacionales</i>	96
Tabla 36. <i>Balance General Proyectado</i>	96
Tabla 37. <i>P&G Proyectado</i>	97
Tabla 38. <i>Flujo de caja proyectado a 5 años</i>	98
Tabla 39. <i>Indicadores financieros proyectados</i>	99
Tabla 40. <i>Flujos de caja para evaluación</i>	100
Tabla 41. <i>Resultados criterios de decisión</i>	101

Tabla 42. <i>Escenario 1. Ventas promedio (p) Vs costo de ventas(p)</i>	102
Tabla 43. <i>Escenario 2. Ventas Promedio (P) Vs Numero Clientes (P)</i>	103
Tabla 44. <i>Escenario 3. Costos de Ventas (P) Vs Número de Clientes (P)</i>	103
Tabla 45. <i>Escenario 4. Costos de Ventas (OP) Vs Número de Clientes (P)</i>	104
Tabla 46. <i>Escenario 5: Costos de Ventas (P) Vs Número de Clientes (OP)</i>	105
Tabla 47. <i>Escenario 6: Ventas promedio (OP) Vs Número de Clientes (P)</i>	105
Tabla 48. <i>Escenario 7: Ventas promedio (P) Vs Número de Clientes (OP)</i>	106
Tabla 49. <i>Escenario 8: Costo de ventas (P) Vs Ventas de Clientes (OP)</i>	106
Tabla 50 <i>Escenario 9: Costo de ventas (OP) Vs Ventas de Clientes (P)</i>	107
Tabla 51. <i>Plan de marketing primer año de funcionamiento.</i>	115

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Ruta de ley de fronteras Cúcuta - Bucaramanga.....	21
<i>Figura 2.</i> Ubicación Estaciones de Servicio vía Bucaramanga - Pamplona.....	22
<i>Figura 3.</i> Fachada EDS El Alto.....	23
<i>Figura 4.</i> Ventas Gasolina 2016 - 2017.....	23
<i>Figura 5.</i> Ventas de ACPM 2016 -2017.....	24
<i>Figura 6.</i> Ventas Gasolina y ACPM - 2018.....	26
<i>Figura 7.</i> Desarrollo del Plan de Empresa.....	33
<i>Figura 8.</i> Secuencia del proceso de plan de empresa.....	34
<i>Figura 9.</i> Propuesta de Modelo de Negocio Canvas de Alexander Osterwalder.....	39
<i>Figura 10.</i> Análisis PESTEL.....	43
<i>Figura 11.</i> Cinco Fuerzas de Porter.....	51
<i>Figura 12.</i> Layout propuesto.....	75
<i>Figura 13.</i> Logo de la empresa.....	81
<i>Figura 14.</i> Mapa de Procesos.....	82
<i>Figura 15.</i> Organigrama.....	85
<i>Figura 16.</i> Volante.....	113
<i>Figura 17.</i> Modelo de Negocio –Lienzo Canvas.....	119

Resumen

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN MINIMARKET ESPECIALIZADO PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO EL ALTO, EN PAMPLONA*.

AUTOR: LUIS GERARDO VARGAS ARGUELLO**.

PALABRAS CLAVE: Plan, Factibilidad, Estrategia, TIR, VAN, Mercado Objetivo, Sensibilidad.

DESCRIPCIÓN:

El presente documento es un Plan de Negocios que tiene como objetivo estudiar la viabilidad operativa, técnica, comercial y financiera para la creación de un Market especializado para la Estación de Servicio El Alto, en Pamplona. Este intraemprendimiento espera aumentar los ingresos de la empresa y brindar a sus clientes un espacio diferente, agradable y que además de disfrutar del clima y la belleza del paisaje, encuentre productos de la región con excelente calidad.

Se realizó la investigación de mercados mediante una encuesta practicada a 266 personas entre conductores y acompañantes que transitan en cualquier tipo de vehículo por la vía Bucaramanga - Pamplona y pasan por el sector denominado El Alto, los cuales evaluaron diferentes aspectos que proporcionaron la información requerida para el análisis de mercados y de esta manera extraer información vital para el estudio técnico, luego se diseñó los servicios a prestar, se estableció la distribución de áreas requeridas y se determinó la inversión inicial del proyecto.

En el estudio administrativo se estructuró el marco estratégico de la organización y la estructura administrativa, luego se estableció el marco legal que rige el negocio.

La evaluación financiera del proyecto se basó en el modelo de FONADE, la cual permitió proyectar los estados financieros y calcular los flujos de caja necesarios para determinar los indicadores de evaluación (TIR y VAN), lo que permitió concluir la viabilidad económica y financiera del proyecto, luego se realizó el análisis de sensibilidad donde se presentaron nueve escenarios teniendo en cuenta las posibles fluctuaciones de variables claves. Al final de documento se diseñó el plan de marketing para ejecutar en el primer año del proyecto.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Maestría en Gerencia de Negocios, Director. Carlos Eduardo Diaz Bohórquez, Magister en Ingeniería Industrial.

Abstract

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A SPECIALIZED MINIMARKET FOR THE ALTO SERVICE STATION, IN PAMPLONA*.

AUTHOR: LUIS GERARDO VARGAS ARGUELLO**.

KEYWORDS: PLAN, FEASIBILITY, STRATEGY, IRR, NPV, TARGET MARKET, SENSITIVITY.

DESCRIPTION:

This document is a Business Plan that aims to study the operational, technical, commercial and financial viability for the creation of a specialized market for the El Alto service station in Pamplona. This intra-enterprise hopes to increase the income of the company and provide its customers with a different, pleasant space that, in addition to enjoying the climate and the beauty of the landscape, finds products from the region with excellent quality.

Market research was carried out through a survey of 266 people between drivers and companions who travel in any type of vehicle through the Bucaramanga - Pamplona route and pass through the sector called El Alto, which evaluated different aspects that provided the information required for the market analysis and in this way extract vital information for the technical study, then the services to be provided were designed, the distribution of required areas was established and the initial investment of the project was determined.

In the administrative study the strategic framework of the organization and the administrative structure were structured, then the legal framework governing the business was established.

The financial evaluation of the project was based on the FONADE model, which allowed to project the financial statements and calculate the cash flows necessary to determine the evaluation indicators (IRR and NPV), which allowed to conclude the economic and financial viability of the project, then the sensitivity analysis was performed where nine scenarios were presented taking into account the possible fluctuations of key variables. At the end of the document, the marketing plan was designed to execute in the first year of the project.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Maestría en Gerencia de Negocios, Director. Carlos Eduardo Diaz Bohórquez, Magister en Ingeniería Industrial.

Introducción

En Colombia existen 6031 Estaciones de Servicio EDS, (Minas, 2017), la marca líder es Terpel con una cobertura de 44,2%. Es un mercado muy atractivo por sus utilidades, que oscilan entre un 5 y un 6% sobre la ventas, esta utilidad varía dependiendo de las políticas comerciales de cada EDS, donde sus propietarios tienen la libertad de definir el precio de los combustibles, respetando unos topes mínimos y máximos establecidos por el Ministerio de Minas para mantener una sana competencia (Terpel, 2017).

Es por esto que, para atraer a más usuarios, las EDS tienen varios servicios adicionales, como tiendas de conveniencia, Minimarket o aire para las llantas. Otras ofrecen nitrógeno o el servicio de lavado para carros, ya sea lavado completo o solo para las llantas, el motor, la cojinería, o la limpieza del chasis, entre otros. Si se incluyen los ingresos que dejan estos servicios, las Estaciones de Servicio se convierten en un negocio más rentable.

Pero este mercado tiene múltiples oportunidades de mejora, pues lo más importante es ofrecerle al usuario una serie de servicios en un mismo lugar para hacer más grata su estadía en la EDS, y así ampliar su participación en el mercado.

Es por esto que los propietarios de EDS también se han preocupado por ofrecer baños limpios y sin costo, servicio de lavado, cambio de aceite, alineación de llantas, balanceo, cambio de líquido de frenos, nitrógeno para las llantas, artículos para su casa y productos típicos de la región.

Se busca que el valor agregado no solo sea para el vehículo, sino que los usuarios dispongan de un espacio agradable donde detenerse en la vía para descansar y compartir una bebida o degustar un pasabocas propio de la región.

Estaciones de Servicio como Gazel, Esso, Mobil, Primax, Gulf, Puma y Texaco, entre otras, ofrecen no solo la tienda de conveniencia. También aprovechan las instalaciones para implementar fruterías, restaurantes o tiendas para mascotas.

La Gerencia de la EDS El Alto, consciente de las necesidades del cliente, se dispone a realizar el siguiente plan de negocios para la creación de un Minimarket Especializado en productos naturales autóctonos de la región e impulsar los productos tradicionales de la EDS.

Para el desarrollo del presente trabajo de aplicación se utilizará herramientas para desarrollar los elementos importantes de un plan de negocios que permita establecer las estrategias determinantes para la viabilidad del negocio y garantizar así su factibilidad.

1. Planteamiento y justificación del proyecto

En diciembre de 1999 se dio inicio a la venta de combustible en un predio de 1.100 m² ubicado a 110 kilómetros de Bucaramanga sobre el costado izquierdo de la Vía Nacional, que de esta ciudad conduce hacia Pamplona. Por su ubicación geográfica este sitio específico es conocido como El Alto de Pamplona y se caracteriza por diferentes factores como:

Ser un punto intermedio entre dos ciudades capitales; Bucaramanga y Cúcuta, que están unidas por una Vía Nacional de alto tráfico, tanto de transporte de carga como de pasajeros, producto del

flujo e intercambio comercial con la República de Venezuela, que aún con su inestabilidad política sigue siendo muy dinámica.

Cuando la EDS inició su actividad se vendía solo ACPM en una cantidad promedio de 20.000 galones mensuales, esto debido a que el contrabando de gasolina desde Venezuela cubría toda la demanda del mercado.

Fue entonces cuando el Gobierno Colombiano a través del Ministerio de Minas estableció la Ley de Fronteras (Ley 191 de 1995) para subsidiar el precio del combustible en las Estaciones de Servicio legalmente establecidas en algunos municipios fronterizos, siendo la EDS El Alto una de las favorecidas, con un cupo en cantidad de galones que ha ido en aumento de acuerdo a la demanda y fluctuaciones del mercado y de las condiciones políticas binacionales con Venezuela (Senado, 1995).

Para los conductores que viajan de Cúcuta a Bucaramanga, la EDS El Alto es la última en su recorrido, que encuentran con este precio preferencial subsidiado, que les representa una economía en promedio de \$1.800 por galón de combustible, en comparación con el precio nacional que rige para el resto del país donde no aplica la Ley de Fronteras.

A partir del establecimiento de la Ley de Fronteras, fue posible iniciar a vender gasolina corriente en un porcentaje que ha venido en aumento con respecto al volumen de ACPM, esto dependiendo también del control fronterizo ejercido por las autoridades colombianas y venezolanas, de sus diferentes Políticas de Estado y de sus relaciones binacionales.



Figura 1. Ruta de ley de fronteras Cúcuta - Bucaramanga

En la figura 1, se observa que la Estación El Alto está en el límite establecido por el gobierno nacional, donde su ventaja competitiva está directamente en el precio del combustible. Esta diferencia varía dependiendo del ministerio de minas y de las estrategias internas de las EDS. Actualmente la diferencia entre el precio promedio nacional (\$8.800) y el precio de ley de fronteras (\$ 7.100) ha venido disminuyendo hasta en \$1.700, cifra tomada de la Estación El Alto (28/06/2019).

La EDS ofrece adicionalmente servicio de baño gratis y ciertos productos considerados de consumo masivo como bebidas y alimentos de paquete, típicos de una tienda tradicional, pero las condiciones de las instalaciones, el tipo de servicio ofrecido en la tienda, el tipo de productos no están generando una atracción positiva a los clientes que visitan la EDS, los productos ofertados no tienen una diferenciación con otras tiendas del sector, por lo tanto los clientes solo se detienen por el combustible para el vehículo y no encuentran un atractivo adicional al ingresar al establecimiento comercial.

La EDS El Alto tiene una posición geográfica estratégica, ubicada a 110 km en la vía Bucaramanga – Pamplona y una altitud de 3200 metros sobre el nivel del mar, el departamento de

Norte de Santander cuenta con aproximadamente 110 Estaciones de Servicio, de las cuales 8 están ubicadas en el Municipio de Pamplona, distribuidas de la siguiente forma:

Cinco (5) dentro del casco urbano y las tres (3) restantes en la vía a Bucaramanga; una a 10 Km. de Pamplona, la siguiente (EDS El Alto- con Ley de Fronteras) a 11 Km y (EDS Biomax - sin ley de Fronteras) a 45 Km de Pamplona. Ver figura 2.

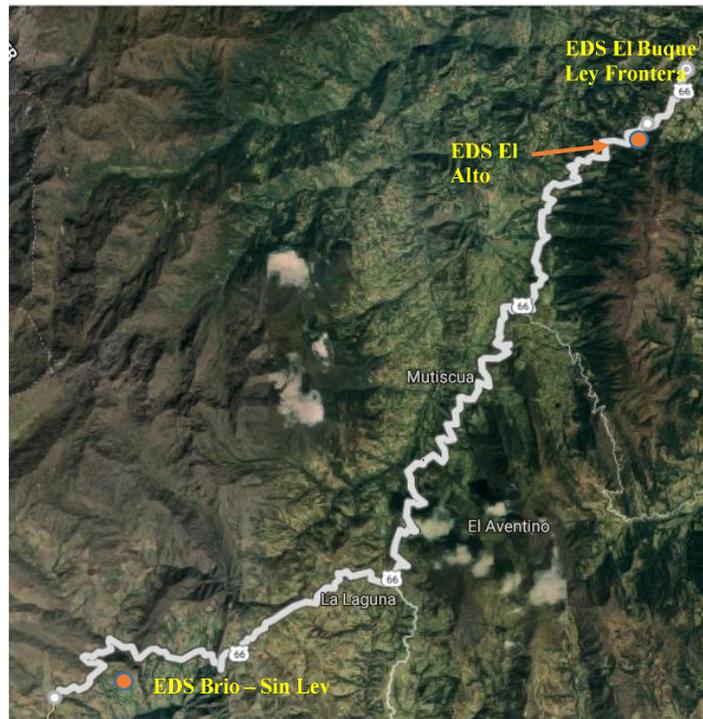


Figura 2. Ubicación Estaciones de Servicio vía Bucaramanga - Pamplona

La EDS El Alto cuenta con una tienda tradicional que funciona en un espacio de 300 m², tiene un horario de servicio solo de día, y la atención al público es deficiente, estas condiciones no están generando la atracción suficiente a conductores y pasajeros que esperan encontrar un servicio amable las 24 horas del día, con productos variados frescos y novedosos. Ver figura 3.



Figura 3. Fachada EDS El Alto

La EDS El Alto, viene presentado desde el año 2016 un decrecimiento en las ventas de combustible, situación que genera preocupación en las directivas de la empresa. En la figura 4, se observa un comparativo de las ventas de gasolina del año 2016 y año 2017, donde se observa un año 2016 superior al 2017, en la tabla 1, se verifica esta apreciación con base en una estadística básica.

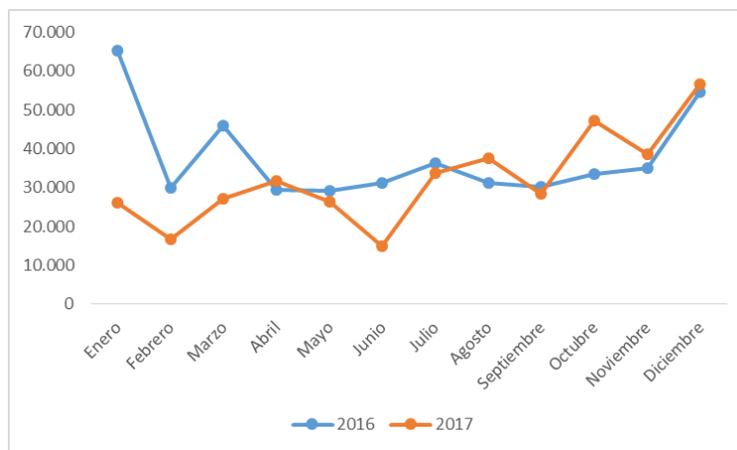


Figura 4. Ventas Gasolina 2016 - 2017

En la figura 5 se observa el comparativo de ventas de ACPM año 2016 y 2017, donde se evidencia que las ventas del 2017 fueron menores a las ventas 2016. En la tabla 1, se verifica esta apreciación con base en una estadística básica.

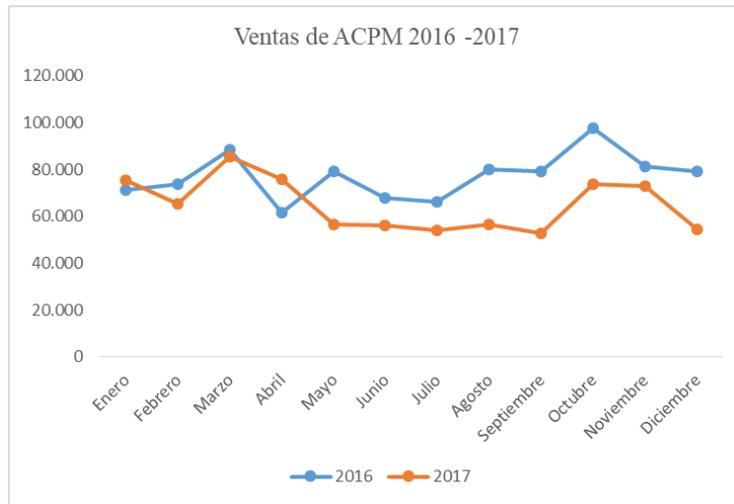


Figura 5. Ventas de ACPM 2016 -2017

En la tabla 1 se puede observar estadísticas de ventas del año 2016 y 2017, donde se observa que la media en gasolina es 37646 y 32146 galones/mes respectivamente y en ACPM es de 77169 galones/mes en el 2016, y 65019 galones/mes en el 2017, lo anterior representa una disminución en las ventas en gasolina un 17,1% y en ACPM una disminución de 18,7%.

En el año 2016, la desviación estándar de gasolina es mayor en comparación con la de ACPM., lo que indica que la venta de ACPM tiene un comportamiento más estable; En el año 2017 la desviación de gasolina se mantuvo y la de ACPM se aumentó considerablemente.

La tabla 1, muestra las cantidades totales año 2016 y 2017, la EDS El Alto no cumplió en seis meses del año la meta establecida por Terpel que es 132.000 galones/mensuales, en una relación 40% Gasolina y 60% ACPM.

Tabla 1.

Estadísticas de Ventas – Año 2016 y 2017

Estadísticas	Año 2016			Año 2017		
	Gasolina	Acpm	Total	Gasolina	Acpm	Total
Media	37646	77169	114814	32146	65019	97166
Mediana	32365	79161	111526	30122	61070	91192
Desv. estándar	11637	9890	21527	11831	11241	23072
Mínimo	29109	61622	90731	14979	52986	67965
Máximo	65303	97735	163038	56587	85680	142267
Suma	451746	926024	1377770	385756	780232	1165988

A la fecha de septiembre 2018, las ventas acumuladas de gasolina con respecto al 2017 en el mismo periodo repuntó en un 0,5% y las ventas de ACPM continúan descendiendo en un 22%, con respecto al año 2016. Ver tabla 2 y figura 6.

Tabla 2.

Medidas de tendencia central – Sept 2018

Año 2018	Gasolina	Acpm	Total
Media	32336,75	60116,75	92453,5
Mediana	30958	60989,5	91947,5
Desv. estándar	7373,89	3267,15	10641,041
Mínimo	23956	54090	78046
Máximo	47122	63714	110836
Suma	258694	480934	739628

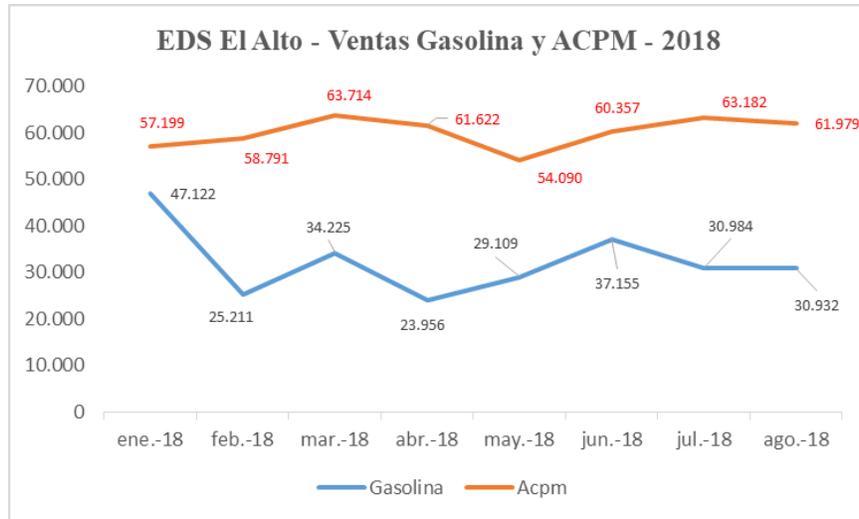


Figura 6. Ventas Gasolina y ACPM - 2018

La información oficial del mayorista TERPEL que surte a la EDS, dice que la mayoría de las demás EDS del Departamento de Norte de Santander han venido vendiendo todo el cupo asignado por el Ministerio de Minas, mientras que la EDS El Alto que anteriormente también lo hacía; en los últimos 10 meses solo ha alcanzado un 80% en promedio; pese a su ubicación privilegiada. Este incumplimiento de la meta, genera un riesgo contractual con TERPEL, además los beneficios o incentivos por cumplimiento no se están recibiendo. Por último, la administración de la EDS El Alto ha debido aplazar proyectos de inversión en infraestructura y en tecnología a causa del decrecimiento en sus ventas.

Esta situación ha generado una alarma a las directivas de la EDS El Alto, pues este decrecimiento en las ventas no ha permitido ejecutar proyectos de reinversión en tecnología que la EDS requiere.

La evolución del mercado de los combustibles ha hecho que el consumidor en Colombia esté modificando en sus hábitos de compra; por lo tanto, es indispensable conocer los factores que lo motivan a la compra de los productos de la canasta en ambientes de compra diferentes a los

tradicionales. Esto relacionado con el crecimiento acelerado de los pequeños formatos, los cuales cada vez adquieren mayor participación en el mercado de consumo masivo en Colombia (César Augusto Bedoya, 2013).

Por estos motivos la gerencia de la EDS El Alto ha decidido elaborar un plan de negocios para la creación de una nueva unidad de negocios, con el fin de aumentar los ingresos de la empresa y brindarles a sus clientes un espacio diferente, agradable y que además de disfrutar del clima y la belleza del paisaje, encuentre productos de la región con excelente calidad.

Por lo anterior se espera que este intraemprendimiento le signifique a la empresa mayores ingresos provenientes de manera directa de su nuevo Minimarket y además se mejore la venta de gasolina, ya que lo que se pretende es que sean dos productos que unidos rindan mejores dividendos y generen posicionamiento de marca en el mercado regional.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación de un Minimarket Especializado, ubicado en la EDS El Alto en Pamplona.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un Análisis del Mercado que permita conocer y caracterizar los clientes potenciales, así como definir la demanda potencial de los servicios y productos que ofrecerá en el Minimarket Especializado.
- Desarrollar el análisis técnico, administrativo y legal requerido para el funcionamiento del Minimarket Especializado, el cual permita establecer las necesidades de equipos, recurso humano, procedimientos, instalaciones y marco legal para la puesta en marcha.
- Realizar la evaluación económica y financiera al proyecto, mediante criterios como el VPN y TIR, planteando escenarios que tengan en cuenta el comportamiento de ciertos parámetros de evaluación.
- Diseñar la Planeación de Marketing a corto plazo que debe ejecutarse en el primer año de existencia del proyecto.

3. Desarrollo metodológico

3.1 Antecedentes

Tiendas Altoque - Terpel

La promesa de Terpel de ofrecer el mejor servicio, precio e infraestructura y de enfocarse en las personas y no en los vehículos, se traduce en buena medida en el novedoso y moderno formato de las tiendas Altoque, que millones de colombianos ya han empezado a disfrutar.

Altoque es el lugar ideal para hacer una pausa en el camino, descansar, disfrutar de un ambiente con opciones para toda la familia y degustar un amplio menú gastronómico que incluye, comidas rápidas, y platos típicos en cada región como la bandeja paisa, el ajiaco y la lechona. Que podrán acompañar con diversas opciones de bebidas como jugos, cafés y refrescos.

En este innovador formato, único en su categoría en Colombia, los colombianos encontrarán baños impecables para hombres y mujeres y un baño familiar adaptado a niños y bebés que incluyen cómodas duchas, pequeñas tinas y cambiadores. Así mismo, los transportadores encontrarán una sala con modernas zonas de descanso y recreación, y un menú diseñado especialmente para ellos con el que podrán recargar energía para seguir su camino.

“Con Altoque le estamos cumpliendo a los colombianos nuestra promesa de revolucionar el mercado de combustibles del país, entregando el mejor servicio, una infraestructura moderna y los precios más competitivos del mercado. Más que productos o servicios de la mejor calidad, las tiendas Altoque ofrecen experiencias memorables a quienes decidan hacer un alto que los

refresque, un alto que los alegre, un alto que les permita descansar, y de ahí precisamente su nombre", señaló Sylvia Escovar, Presidente de la Organización Terpel.

Al final del año 2018, Terpel amplió la presencia de las tiendas de conveniencia en el país, llegando a 46 puntos de **Altoque**. La empresa continúa complaciendo el paladar de las personas en todas las regiones del país. En el año se entregaron las primeras 8 tiendas en franquicia. Además, incremento a 50 **quioscos de una** instalados en las EDS anticipándonos a los antojos de los consumidores. (TERPEL, 2019).

3.2 Marco conceptual

3.2.1 Tiendas de conveniencia. El negocio de las tiendas de conveniencia sigue creciendo en el país. Desde que las grandes superficies y otros grupos económicos entendieron que debían conquistar las esquinas de los barrios, tal como las tiendas tradicionales, dichos formatos se han expandido de forma rápida en las principales ciudades colombianas (César Augusto Bedoya, 2013).

Actualmente, no hay claridad respecto al concepto de formato de conveniencia o express. Tampoco se conoce el perfil de los clientes que visitan estos puntos de venta.

Así mismo, es necesario diferenciarlos de aquellos que visitan hipermercados, supermercados y tiendas en el entorno de la ciudad para obtener información relevante acerca de las razones por las cuales los consumidores están accediendo a estas nuevas tiendas. De esta forma, será más fácil entender su comportamiento como insumo para que las diferentes empresas, que participan en este mercado, desarrollen estrategias de mercadeo acordes a los perfiles de los clientes en el retail de tiendas de conveniencia (César Augusto Bedoya, 2013).

Qué se entiende por una tienda de conveniencia

Se denomina tienda de conveniencia a las unidades comerciales de retail entre 150 y 500 m², con un horario extendido y un período de apertura permanente. Estos establecimientos tienen un surtido específico que ofrece productos de alto consumo masivo, constituido por bebidas, alimentación, productos de estanco, aseo personal y aseo del hogar. Los precios suelen ser superiores a los de otros formatos comerciales. Además, ofrece soluciones básicas para los consumidores como comidas preparadas, servicios de cajeros electrónicos, pago de todo tipo de servicios, venta de juego de azar y boletas de espectáculos.

El formato de conveniencia se ubica en puntos estratégicos de las ciudades, caracterizados por un alto tráfico peatonal y gran accesibilidad. Por ejemplo, sectores residenciales, comerciales, estaciones de servicio y terminales de transportes aéreos y terrestres.

De acuerdo con Eugene J. Kelly (1985) la toma de decisiones de compra de los consumidores consiste en lograr un equilibrio entre el costo del valor del bien y el costo de conveniencia en cuanto al tiempo, espacio, desgaste de energía y cercanía. Por consiguiente, el concepto surge como respuesta a situaciones en las que el consumidor realiza una compra poco reflexiva y tiene una baja implicación emocional, ya que busca una experiencia de compra agradable y principalmente ágil en el servicio, la cual se evidencia en el precio.

La propuesta de valor de este tipo de formatos comerciales radica en una oferta de productos y servicios concreta, permite al consumidor saber qué puede encontrar en un establecimiento de esta naturaleza. Lo mencionado anteriormente tiene directa relación con la definición propuesta por Louis P. Bucklin (1963), que consiste en que las tiendas de conveniencia son aquellas en las cuales el consumidor, ante la necesidad de acceder a un producto, posee un mapa de referencia que indica la voluntad de comprar en la tienda de mayor accesibilidad.

La tienda de conveniencia es una respuesta a los cambios demográficos, tendencias de mercado y estilo de vida de los consumidores. La expansión de las grandes cadenas se está dando cada vez más en formatos pequeños y no en hipermercados.

3.3 Marco teórico

3.3.1 Plan de negocios. Según Rodrigo Varela en su libro *Innovación Empresarial* denota al empresario como una persona que toma decisiones antes de iniciar una actividad empresarial, el empresario no improvisa, antes de adelantar cualquier plan empresarial recoge la información que se encuentre a su alcance sobre la oportunidad de adelantar su idea de negocio y el potencial que tiene; dicha información es procesada y de acuerdo a ella decide las estrategias a seguir para su utilización y desarrollo. A este proceso lo denomina Plan de Empresa, algunas veces citado como Plan de Negocios (Varela, 2014).

La importancia de hacer un plan de empresa radica en el valor que tiene el conocimiento de los factores críticos que pueden afectar el desarrollo del negocio, ya que la elaboración de un plan permite conocer el entorno en el cual funcionará la empresa y su visión. Además, permite atraer a los interesados en invertir en el proyecto calculando el potencial real en la oportunidad empresarial y establecer los planes de acción en cada una de las áreas involucradas en la empresa, y la posibilidad de reducir los riesgos asociados al ejecutar el proyecto dado que estar mejor informados reconoce tomar decisiones de mejor calidad y definir estrategias de corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo a lo expuesto por Varela para el desarrollo del Plan de Negocios se deben tener en cuenta 10 elementos fundamentales los cuales están planteados en la figura 7.

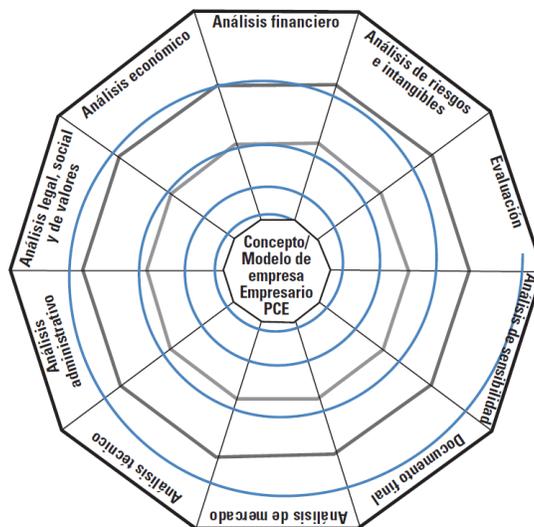


Figura 7. Desarrollo del Plan de Empresa

Nota: Tomado de innovación empresarial Rodrigo Varela. Edición 4.

La figura 7 muestra cada una de las etapas planteadas por el autor en donde una expresión secuencial del proceso va desarrollando cada uno de los procesos hasta completar el ciclo de análisis de cada factor clave encadenando cada uno de los resultados para llegar hasta presentar el documento final y realizar el análisis de sensibilidad de un proyecto.

El modelo espiral que se observa en la figura 7, reafirma el modelo que plantea el autor, que el plan de carrera empresarial (PCE), va creciendo en la medida que avanza en cada análisis, así mismo la motivación y las decisiones del empresario van creciendo en la medida que desarrolle cada una de las etapas del plan de empresa.

En la figura 8 se puede observar la importancia que tiene la elaboración del plan y resolviendo cada uno de los interrogantes claves para cada etapa y seguir con cada uno de los procesos de estudio o reformular, rediseñar o retroalimentar y hacer los ajustes necesarios o cambiar el direccionamiento del plan de la empresa.

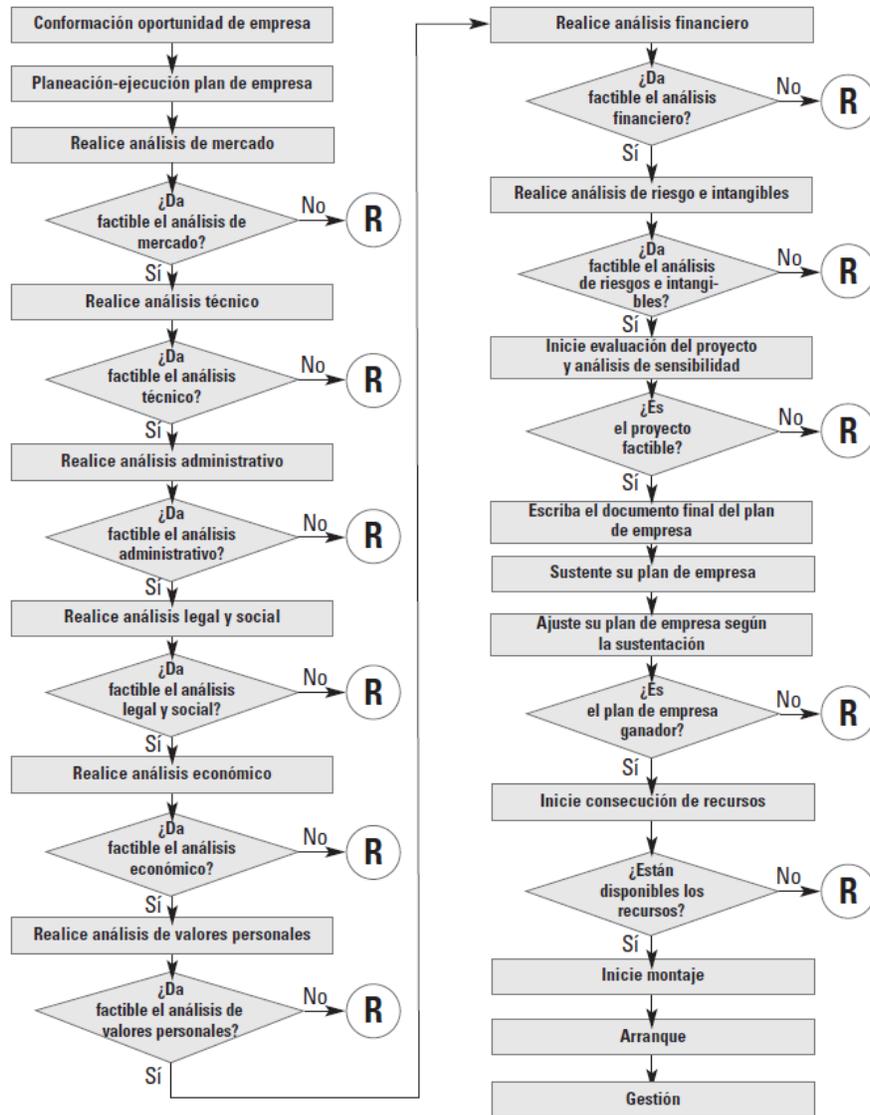


Figura 8. Secuencia del proceso de plan de empresa

Fuente. Tomado de innovación empresarial Rodrigo Varela, Edición 4

Desarrollo de elementos clave (Varela, 2014)

Análisis de mercado

“El análisis de mercado tiene como objetivo central determinar, con un buen nivel de confianza, los siguientes aspectos: la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que se van a producir; la disposición de ellos a pagar el precio establecido; la determinación de la

cantidad demandada para poder elaborar una proyección de ventas; la aceptación de las formas de pago; la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos; la identificación de los canales de distribución que se van a usar y la identificación de las ventajas y desventajas competitivas. Este análisis de mercado incluye, el análisis del entorno económico y comercial, en el cual se va a mover la nueva empresa”. Los elementos primordiales del análisis de mercado son:

- Análisis del sector y de la compañía.
- Análisis del mercado propiamente dicho.
- Plan de mercadeo.

Análisis técnico

“El análisis técnico tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y al costo requeridos. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y de equipos y requerimientos de capacitación del recurso humano”. Los elementos primordiales del análisis técnico son:

- Análisis del producto
- Facilidades
- Equipos y máquinas
- Distribución de espacios
- Plan de Producción
- Plan de Consumo
- Plan de Compras
- Sistemas de Control

Análisis administrativo

“El análisis administrativo tiene como objetivo central definir el perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige; las estructuras y los estilos de dirección; los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados; y la posibilidad de contar con todos estos elementos.” Los elementos primordiales a definir de orden Administrativo son:

- Grupo empresarial
- Personal ejecutivo
- Organización
- Empleados
- Organizaciones de apoyo

Análisis legal y social

“El análisis legal y social tiene como objetivo definir la posibilidad legal y social que existe, para que la empresa se establezca y opere. Temas como permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades, entre otros, deben estudiarse detalladamente para visualizar la factibilidad de cumplir estos requerimientos legales y evitar las incidencias negativas sobre la comunidad y sobre el ambiente.” En esta etapa se definen:

- Aspectos legales
- Aspectos de legislación urbana
- Análisis Ambiental
- Análisis Social

Análisis económico

“El análisis económico tiene como objetivo central determinar las características económicas del proyecto; para ello se deberán identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico; y determinar la posibilidad de que, al vender el producto al precio establecido, la empresa deje un excedente adecuado.” Se determinan las variables económicas:

- Inversión en activos fijos
- Inversión en capital de trabajo
- Presupuesto de ingresos
- Presupuesto de personal
- Presupuesto de otros gastos
- Deducciones tributarias
- Análisis de costos

Análisis financiero

“El análisis financiero tiene como objetivo central determinar las necesidades en monto y en tiempo de recursos financieros, las estrategias para llegar a las fuentes del recurso financiero, las condiciones de éstas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.” Puntos clave a proyectar:

- Flujo de caja
- Estado de resultados
- Balance
- Estrategias financieras

Análisis de riesgos intangibles

“El análisis de riesgos e intangibles tiene como objetivo central determinar en qué variables básicas del proyecto se pueden presentar variaciones sustanciales en relación con los pronósticos realizados, o qué variables no se han podido cuantificar, pero pueden afectar sustantivamente el éxito de la empresa.” Se consideran en esta etapa las siguientes variables:

- Condiciones del entorno: macroeconómico, políticas de gobierno y estímulos y apoyos
- Riesgo de mercado
- Riesgos técnicos
- Riesgos económicos
- Riesgos financieros

Evaluación integral

“La *evaluación integral* tiene como objetivo central determinar los indicadores de factibilidad de la empresa (tasa interna de retorno, valor presente neto, período de pago descontado, balance del proyecto, puntos de equilibrio económico) y, mediante el *análisis de sensibilidad*, qué cambios se pueden dar en dichos indicadores por las variaciones que genera el análisis de riesgos.” Se dispone de las evaluaciones de:

- Evaluación de contado
- Evaluación con financiación
- Análisis de estructura financiera
- Análisis de sensibilidad

Documento final

“El documento final tiene como objetivo presentar en una forma adecuada la información lograda en los nueve análisis.”

3.3.2 Metodología Canvas. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Alex & L., 2005) El modelo de negocios Canvas, creado por Alexander Osterwalder, permite, de forma gráfica, explicar de manera muy sencilla el diseño de un modelo de negocio

Como explica Osterwalder en el libro Generación de modelos de negocios, “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”. (Alex & L., 2005).

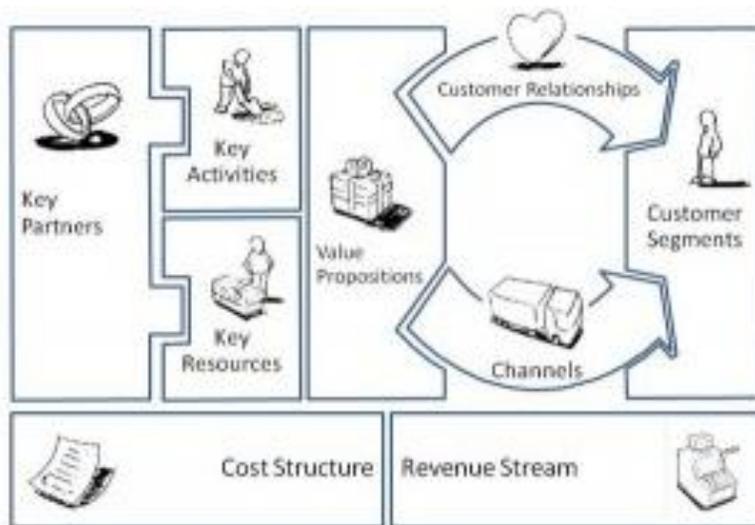


Figura 9. Propuesta de Modelo de Negocio Canvas de Alexander Osterwalder

Fuente: Emprendedores.es, Cómo se elabora un modelo Canvas. Los nueve elementos que debes definir.

La metodología Canvas parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos

y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. Así, después, se desarrollan cada uno de los nueve módulos desarrollados por Osterwalder, que son los siguientes (Innovación cl, 2016).

Segmentos de clientes. El objetivo es el de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica y gustos. Después ocuparse de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

Propuestas de valor. El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio

Canales. Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que es identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información la ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

Relación con el cliente. Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con la empresa.

Fuentes de ingresos. Este paso tiene como objetivo identificar qué aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son rentables y cuáles no.

Recursos clave. Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más

importante y la relación con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Y así, saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

Actividades clave. En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.

Asociaciones claves. Es fundamental realizar alianzas estratégicas entre empresas, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿Se pueden reemplazar? ¿Pueden convertir en competidores?

Estructura de costos. Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

4. Estudio de mercados

4.1 Análisis del entorno

En este capítulo se abordará el análisis del macroentorno y del microentorno del proyecto, el macroentorno es el medio en el que está inmersa la organización llevándola a adaptarse, aprovechando las oportunidades que éste ofrece y compensando sus amenazas. Por estas razones, ciertamente es importante realizar un análisis general del entorno. Para analizar el entorno se usa el análisis de PESTEL que considera en el estudio seis factores según sus iniciales (Político, Económico, Social- Cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal).

Para elaborar el análisis del microentorno se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de la empresa en todos los sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias y se puede comenzar a usar las fuerzas de Porter para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinnúmero de nuevas oportunidades.

4.1.1 Análisis del macroentorno. Al analizar el macro entorno en el que piensa operar la empresa, es importante identificar los factores que podrían afectar a un número importante de variables que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la empresa.

El método PESTEL es una de las técnicas de análisis de negocios. A través de él, los emprendedores pueden realizar una evaluación de los principales elementos que tendrán alguna influencia en su proyecto.

Se trata de una técnica básicamente descriptiva. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia.

El método PESTEL parte de un ejercicio de previsión y probabilidad realizado por el emprendedor. Esto no quiere decir que en la metodología tengan cabida proyecciones sin fundamento; al contrario, deben ser verosímiles y realistas. Ver figura 10.



Figura 10. Análisis PESTEL

A continuación, se expresa el análisis realizado a los factores de entorno general que pueda afectar la organización.

4.1.1.1 Macroentorno político. El presidente Iván Duque Márquez, comenzó su mandato presidencial el 7 de agosto de 2018, el cual terminará el 7 de agosto de 2022. Duque, del partido Centro Democrático, ganó las elecciones al lograr el 53,95% de la votación (10.351.304 de votos), mientras su rival Gustavo Petro alcanzó el 41,83% (8.024.697 votos). Los principales pilares de su gobierno son la legalidad, el emprendimiento, y la equidad, con ejes transversales en materia de infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación (Banco Mundial, 2018).

Uno de los pilares de gobierno del Dr. Duque es el emprendimiento, en el marco del congreso Andicom declaró su voluntad para hacer de Colombia un centro de desarrollo de tecnología y un referente en la región. Además, manifestó al sector de la tecnología que, para favorecer el emprendimiento, las empresas nacientes en el sector contarán con una exención del impuesto de renta durante los primeros cinco años, siempre y cuando genere un determinado número de nuevos empleos (Vega, 2018).

El gobierno nacional con su iniciativa construyendo país, está escuchando las necesidades de las diferentes ciudades, el taller N° 16, visitó Cúcuta, Norte de Santander y se establecieron ejes de trabajo para fortalecer el sector empresarial y generar desarrollo en la zona económica y social de la región, en su política de generación de empleo, está brindando beneficios tributarios para las empresas ya constituidas que genere nuevos empleos.

Esta iniciativa del gobierno favorece el proyecto dado que el impulso económico de la región, determinará un mayor comercio hacia y desde el centro del país y eso podrá impactar positivamente la empresa.

El Gobierno Nacional con su programa 4G, vías de cuarta generación tiene como objetivo mejorar la infraestructura vial, hace seis años, el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial ubicaba al país en el puesto 130 de 148 en infraestructura de transporte

carretero por su baja calidad y posicionaba este factor como el segundo más problemático a la hora de hacer negocios en el país (Gómez, 2018). La vía Bucaramanga - Pamplona es parte de este gran proyecto, que en la actualidad está pasando por algunos obstáculos relacionados con el tema de licencias ambientales y compra de predios, definitivamente este proyecto aumentaría el tráfico por esta vía y por consecuencia el potencial de clientes para la EDS y para el Minimarket Especializado.

Por último, el precio de los combustibles en Colombia es difícil de predecir. La gasolina en febrero de 2019 alcanzó \$9.500 por galón, cuando el precio internacional en el Golfo de México está en US\$1,45, o sea \$4.500. La diferencia se debe básicamente a los impuestos que recaen sobre el combustible. El Gobierno argumenta que cuando el petróleo estaba caro se subsidiaba la gasolina y eso creó un déficit acumulado que ahora pretende recuperar con alzas adicionales. Este entorno afecta directamente la iniciativa, dado que el negocio base de la empresa es una Estación de servicio de combustible, todo lo que pase con el precio de los combustibles estaría correlacionado con el comportamiento de las ventas de la EDS.

Por otro lado, la actual crisis económica y humanitaria en Venezuela no se debe a desastres naturales ni a la guerra, sino a la terrible mala gestión de la administración de Maduro por un camino iniciado por el predecesor de Maduro, Hugo Chávez. Las consecuencias de esta grave situación representan un desafío para todos los países vecinos, pero para Colombia en particular. En el caso de Colombia, el gobierno del presidente Iván Duque enfrenta tres desafíos particulares y vinculados: cómo manejar el problema de los refugiados en la frontera; en qué medida debe apoyar la oposición política a Maduro; y cómo abordar las consecuencias de la inestabilidad dentro de los estados fronterizos de Venezuela para la propia seguridad de Colombia. Más allá de estos desafíos inmediatos, también está el problema a largo plazo del papel que se le podría pedir a

Colombia que desempeñe en la eventual reconstrucción del estado y la economía venezolana bajo cualquier arreglo político que surja de la crisis actual. Por otro lado, es cuestionable cuánto tiempo Colombia puede absorber esta afluencia de refugiados, incluso si muchos planean mudarse a otra parte. La presión sobre los recursos en departamentos ya pobres como La Guajira y Norte de Santander es considerable. Los refugiados compiten por las necesidades de empleo, médicas y educativas y otros requisitos que son difíciles de cumplir para las administraciones locales (Arkenson, 2019).

Por último, en el primer semestre de 2018, las cifras sobre violencia, tanto en Catatumbo como en Cúcuta, duplicaron los registros del mismo periodo en los años anteriores del Banco de Datos de Derechos Humanos y Violencia Política, según el informe “Catatumbo: La guerra sin tregua”. De enero a junio del 2018 se registraron 599 víctimas y 656 casos de vulneración a derechos humanos y DIH en todo el país, 91 de ellos ocurrieron en Catatumbo.

El aumento de la violencia en Catatumbo se debe a enfrentamientos entre las guerrillas del ELN, el EPL y otros actores por el dominio de la zona, como parte del conflicto armado. Es decir, en Catatumbo hay un aumento en las infracciones al Derecho Internacional Humanitario Consuetudinario (DIHC) como parte de las acciones en la guerra entre guerrillas, grupos armados ilegales y fuerza estatal.

En Cúcuta el panorama es diverso, pues los responsables de la violencia son grupos paramilitares, bandas criminales como los Rastrojos y las Águilas Negras, que controlan los tráfico y a la población. En el caso de Cúcuta, lo que se presenta es una permanente vulneración a los derechos humanos, en un escenario en el que no hay conflicto, pero sí violencia reiterativa (Cinep, 2018).

4.1.1.2 Macroentorno económico. Ante un escenario económico mundial de menor crecimiento, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), advirtió que el mayor riesgo para América Latina durante 2019 será una reducción abrupta de financiamiento externo, sin embargo para los emprendedores es un momento idóneo para ser creativo y encontrar oportunidades en medio de posibles crisis”, afirmó James Hernández, Presidente y Cofundador de Trust Corporate (Gerente, 2019).

La CEPAL estima un crecimiento para la región de 1,7%, debido principalmente a la situación actual que viven países como Argentina y Brasil, mientras que el Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que el crecimiento será de un 2,2%, aunque no todos los países se verían afectados de la misma manera. La situación sería desfavorable para países como Venezuela, Nicaragua y Argentina, naciones que, debido a crisis políticas y restricciones monetarias, tendrían un mal año con una proyección de crecimiento de -10%, -2% y -1,8%, respectivamente. Por otra parte, los países que tendrán una mayor expansión económica serán República Dominicana (5,7%), Panamá (5,6%) y Bolivia (4,3%) y Colombia (3,3 %).

Colombia ha resistido bastante bien el fuerte choque en los términos de intercambio ocurrido en el período 2014-2016. El crecimiento económico se desaceleró gradualmente hasta un 1.8% en 2017, respaldado por políticas macroeconómicas prudentes y las reformas estructurales emprendidas en los últimos años. En los años más recientes, el país experimentó un importante ajuste en el déficit fiscal no petrolero, en respuesta a la disminución de los ingresos fiscales petroleros cercana a 3.3% del PIB. (Banco Mundial, 2018).

Se espera que el crecimiento se acelere gradualmente durante el período 2019-2020, respaldado por un mayor consumo privado, una recuperación paulatina de las exportaciones no petroleras,

mayores precios del petróleo y un repunte en la implementación del programa de infraestructura 4G.

El impacto económico de la migración sobre la economía de Norte de Santander, analiza el contexto económico y social de la región a partir de agosto del 2015, donde cambios estructurales han generado diferentes comportamientos y efectos sobre la economía de Norte de Santander. Así mismo, dado que la zona históricamente ha sido lugar de alto flujo migratorio, en los dos últimos años se ha observado un tránsito donde miles de personas han traído consigo situaciones de orden social y xenofobia como también oportunidades que contribuyen a cambiar y mejorar el actual panorama regional.

Por su parte, Cúcuta y su Área Metropolitana mantuvo tasas de desempleo por encima de 14%, pues en el informe reportado por el DANE (trimestre septiembre-noviembre/2018), el AMC alcanzó una tasa de 15,8% (Camara de Comercio de Cucuta, 2019).

Actualmente la EDS El Alto, gracias a la Ley de Fronteras establecida por el gobierno nacional en la ley 191 de 1995, brindó una ventaja competitiva fundamental para el establecimiento comercial y hoy en día sigue siendo el factor estratégico más importante frente a la situación política y comercial de la empresa.

4.1.1.3 Macroentorno socio – cultural. Los cambios en los hábitos de consumo y de vida y la nueva relación que mantiene la sociedad con el territorio han promovido que la distribución comercial haya experimentado una gran transformación a lo largo de los últimos años. Las tiendas de conveniencia se han conformado como uno de los formatos comerciales emergentes, basados en la aplicación de servicios no ligados al precio y el surtido. La mayor disponibilidad de horario y la cercanía al consumidor, medida en tiempo o en distancia física, han promovido que un

creciente volumen de consumidores acuda a las tiendas de conveniencia para realizar compras por impulso o de reposición de productos.

Las tiendas de conveniencia se han convertido en un canal de ventas orientado al segmento de consumidores que antepone la conveniencia de sus compras, bien sea en tiempo como en localización a otros factores más tradicionales como el precio, surtido amplio de productos u otros servicios.

Por otro lado, los efectos colaterales del fenómeno migratorio y restricción fronteriza tienen alta incidencia para la estructura económica y social de la región. Por un lado, se ha ampliado el total de envíos a países receptores de las exportaciones locales, como Turquía y Gabón, así como el incremento de exportación en productos que tenían una presencia poco significativa en las ventas al exterior del departamento. Por otro lado, la mano de obra local se ha visto afectada, dado el incremento de población calificada para realizar diferentes actividades (en distintos sectores), bajo la modalidad de aceptar menor retribución económica.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en el entorno social, es la vocación agrícola del proyecto, el propósito es impulsar los productos de la región, ejemplo la gran oferta de frutas como la fresa, de manera indirecta el proyecto ampliará el canal de venta y distribución, el cual disminuirá los porcentajes de productos deteriorados o perdidos por falta de una comercialización apropiada.

4.1.1.4 Macroentorno tecnológico. Actualmente, la EDS cuenta con una tienda tradicional de un aspecto poco atractivo, este proyecto vinculará un concepto moderno y novedoso, los aspectos tecnológicos estarán presentes en las máquinas para la preparación de bebidas frías y calientes,

además en el sistema de registro y facturación, en el internet disponible para los clientes y en la tecnología utilizada por los bancos para ofrecer una sucursal virtual en el Minimarket.

En temas de disponibilidad y acceso a internet en la ubicación del proyecto, se verifica el mapa de cobertura del proveedor Hughes Colombia, de internet satelital ya que esta tecnología ha venido garantizando el servicio básico que hasta el momento se ha utilizado y esta misma plataforma garantiza que de ser necesario, la capacidad se puede ampliar para ofrecer mejores servicios.

Por otro lado, con respecto a la disponibilidad de la tecnología para las futuras renovaciones de los equipos a utilizar en el área de bebidas calientes son de fácil acceso.

4.1.1.5 Macroentorno legal. No existe un marco legal específico para la creación de un Market, adicionales a los ya establecidos para un establecimiento comercial, el entorno legal estaría relacionado a los tramites de constitución y los establecidos por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos de la República de Colombia (INVIMA), el cual tiene la función de ejecutar el control sanitario tanto de los medicamentos como de los alimentos producidos y comercializados en la República de Colombia.

Por su carácter técnico-científico, el INVIMA procura garantizar la salud pública de la población de Colombia ejerciendo inspección y vigilancia de normas de producción, estándares de higiene y calidad de las materias primas con las que se producen los alimentos y medicamentos.

4.1.2 Análisis del microentorno. A continuación, se realizará el análisis de la Industria en la que se va a englobar el negocio y para ello se utilizará un método comúnmente utilizado, el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Este modelo es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar y obtener una visión panorámica de una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella y así poder definir las estrategias a seguir para la instalación del negocio, que a su vez servirán para aprovechar las oportunidades existentes en el sector y solventar las posibles amenazas que puedan surgir. Ver Figura 11.

El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de la empresa en todos los sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias y se puede comenzar a usar junto al análisis PESTEL, para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinfín de nuevas oportunidades. Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto.



Figura 11. Cinco Fuerzas de Porter

Nota: Tomado de la página web: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

La definición de las 5 fuerzas de Porter para el análisis del microentorno, se encuentran en el anexo A.

4.2 Análisis del mercado

4.2.1 Clientes potenciales. Los clientes potenciales son los conductores y sus acompañantes que transitan en la vía Bucaramanga - Pamplona.

4.2.1.1 Tamaño global del mercado. La Agencia Nacional de Infraestructura ANI, elaboró una consultoría especializada para la estructuración de los corredores viales en los proyectos de las vías 4G en el país. En el corredor 2 Bucaramanga - Pamplona, realizaron un estudio para justificar el montaje de 2 peajes bidireccionales, los cuales fueron proyectados teniendo en cuenta el análisis de tráfico en la vía.

Para efectos de determinar el tamaño global del mercado para el proyecto se tuvo en cuenta las siguientes cifras extraídas del informe de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI, 2015).

La tabla 3, presenta la composición vehicular registrada en los puntos de aforo del corredor de interés, en el peaje El Picacho. Estas cifras tomadas en noviembre y diciembre de 2013, según informe de la ANI.

Tabla 3.

TPD en el corredor Bucaramanga - Pamplona

Ubicación	Carretera	Auto s	Buse s	Camiones *		Total
				Peque ños	Gran des	
Peaje El Picacho	Bucaramanga - Pamplona	1.16 2	202	653	304	2.320

* Camiones pequeños incluye vehículos de 2 ejes y camiones grandes los de 3 y más ejes.

En el total se observa que transitan 2320 vehículos en promedio diariamente por este corredor.

En la tabla 4, se observa una proyección realizada por la ANI para los años del 2013 – 2035.

Tabla 4.

Proyección tráfico promedio diario peaje El Picacho

AÑO	AUTO	BUS	C2P	C2G	C3-C4	C5	C6	TPD
2013	1.230	110	386	208	60	66	190	2.250
2020	1.699	148	523	281	84	93	268	3.097
2025	2.090	181	643	346	102	113	323	3.768
2030	2.456	211	752	405	120	133	381	4.458
2035	2.856	245	869	468	139	153	440	5.170

Con el fin de determinar el tamaño global del mercado en términos de personas por mes, se asumió el tráfico promedio diario proyectado para el año 2020.

Tamaño Global del Mercado: 3097 vehículos/día * 30 días = 92.910 vehículos que transitan mensualmente.

4.2.2 Segmentación del mercado. La segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente los esfuerzos de marketing.

Existen diferentes variables para segmentar el mercado, dependiendo de cada empresa se utilizará una combinación diferente. Las variables de segmentación de mercado se encuentran agrupadas en variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta. Para este proyecto se utilizarán las variables geográficas.

- Personas que transitan en cualquier tipo de vehículo por la vía Bucaramanga - Pamplona y pasan por el sector denominado El Alto.

4.2.3 Estrategia de segmentación. La estrategia a utilizar es la de diferenciación en servicio, en los cuales se incluye calidad en los productos, servicios complementarios, confort y una experiencia agradable por el paisaje de la EDS El Alto y disponibilidad las 24 horas de servicio.

4.3 Investigación de mercados

Es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

El propósito de la investigación de mercados es evaluar las necesidades de información y adquirir los conocimientos relevantes, precisos, confiables, válidos, actualizados y que puedan llevar a concluir los siguientes aspectos:

4.3.1 Definición del problema. Este plan de negocios requiere realizar una investigación de mercados cuyo objetivo del estudio es conocer gustos y preferencias de los conductores y sus acompañantes sobre los servicios adicionales que desearían encontrar en una Estación de Servicio de combustible sobre la vía Bucaramanga - Pamplona.

4.3.2 Desarrollo del enfoque del problema. El tipo de investigación propuesto es de carácter no experimental puesto que no se probará algo nuevo, y con enfoque transversal: descriptivo y exploratorio.

4.3.2.1 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Conocer las variables de mercado un Minimarket Especializado con productos de la región en las instalaciones de la EDS El Alto, localizado en la vía Bucaramanga - Pamplona.

Objetivos específicos

- Conocer la frecuencia de viajes de los conductores habituales por la vía Bucaramanga - Pamplona.
- Conocer los hábitos de consumo de los conductores y sus acompañantes cuando viajan por este corredor.
- Conocer si existen preferencias definidas de los conductores frente a una EDS en la vía en estudio.
- Investigar sobre las expectativas de los conductores frente a servicios adicionales en las EDS.
- Indagar sobre el conocimiento que tienen los conductores acerca de los productos típicos de la región.
- Conocer el promedio de gastos que realizada en los establecimientos comerciales sobre la vía Bucaramanga - Pamplona

- Conocer el grado de interés de los conductores y acompañantes acerca de la oferta de servicios complementarios en un Minimarket Especializado en el corredor Bucaramanga - Pamplona.

4.3.2.2 Pregunta de investigación. ¿Cuál es el mercado objetivo para el Minimarket Especializado localizado en las instalaciones de la EDS El Alto en la vía a Pamplona?

4.3.3 Formulación del diseño de investigación.

4.3.3.1 Tipo de investigación. La investigación a utilizar en este estudio es de tipo descriptivo y exploratorio, dado que profundiza en la investigación aspectos fundamentales para cumplir con los objetivos específicos propuestos.

4.3.3.2 Fuente de información. Las fuentes de información para la investigación de mercados serán primarias y secundarias, la primera por medio de un instrumento de carácter cuantitativo tipo encuesta y la segunda por medio de documentos de la ANI y otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

4.3.3.3 Técnica de investigación. La técnica a utilizar es la encuesta. Se diseñó un cuestionario con 9 preguntas, entre las cuales se realizaron preguntas cerradas, abiertas y de selección múltiple.

Ver Anexo A.

En la tabla 5, se observa la relación entre los objetivos de la investigación de mercados y las preguntas planteadas en el cuestionario.

Tabla 5.

Relación objetivos del estudio de mercados vs encuesta

Objetivos de la investigación de mercados.	Preguntas
O1 Conocer la frecuencia de viajes de los conductores habituales por la vía Bucaramanga -Pamplona.	1. Con qué frecuencia transita por la vía Bucaramanga a Pamplona. 2. Escriba el número de personas con las que acostumbra a viajar por esta vía.
O2 Conocer los hábitos de consumo de los conductores y sus acompañantes cuando viajan por este corredor.	3. ¿Ud. Acostumbra a comprar combustible en las estaciones de Servicio en la vía Bucaramanga - Pamplona? 7. ¿De los siguientes alimentos cuales consume usted cuando viaja en la vía Bucaramanga - Pamplona?
O3 Conocer si existen preferencias definidas de los conductores frente a una EDS en la vía en estudio.	4. ¿Tiene alguna Estación de servicio de su preferencia?
O4 Investigar sobre las expectativas de los conductores frente a servicios adicionales en las EDS.	5. ¿De los siguientes servicios cual le gustaría encontrar en una Estación de Servicio?
O5 Indagar sobre el conocimiento que tienen los conductores acerca de los productos típicos de la región.	6. ¿Conoce los productos típicos de la región de Pamplona?
O6 Conocer el promedio de gastos que realizada en los establecimientos comerciales sobre la vía Bucaramanga – Pamplona	9. Indique el valor promedio de los gastos cada vez que ingresas a un establecimiento comercial (Restaurante, Tienda, Market) cuando viaja por la vía Bucaramanga -Pamplona

Objetivos de la investigación de mercados.	Preguntas
O7 Conocer el grado de interés de los conductores y acompañantes acerca de la oferta de servicios complementarios en un Minimarket Especializado en el corredor Bucaramanga – Pamplona	8. ¿Le gustaría encontrar en la Estación El Alto un establecimiento comercial (Minimarket) que le brinde la oportunidad de obtener los siguientes servicios?

4.3.3.4 Determinación de la muestra. Para seleccionar la muestra se tuvo en cuenta el cálculo realizado en el tamaño global del mercado, teniendo como base las proyecciones de tráfico realizado por la ANI.

Para el cálculo de la muestra representativa se utilizó la siguiente fórmula estadística, debido a que se conoce el tamaño de la población.

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

Z = Nivel de confiabilidad

P= Probabilidad de Éxito, o proporción esperada

Q= Probabilidad de Fracaso (Q = 1 - P)

E= precisión o error admitido

Para la presente investigación, se asume un nivel de confianza del 95% de la distribución normal, un error admisible de 5%; como no se tiene datos de estudios anteriores, no se conoce la proporción del mercado que tiene características similares, por lo cual se toma los valores máximos para cada una de las probabilidades = 0.5

N= 92910

Z= 1,96

P= 0,5

$$Q = 0,5$$

Al realizar el cálculo el valor de $n= 383$ Encuestas.

4.3.3.5 Tipo de muestreo. Se utilizó el muestreo no probabilístico teniendo en cuenta que la selección de los elementos es baja, el criterio propio y por conveniencia, en pro de la disponibilidad informativa por el límite del factor tiempo y la favorabilidad en el contacto con la población directamente relacionada para cumplir el objetivo de la investigación.

4.3.4 Trabajo de campo o recopilación de datos. Sobre la vía Bucaramanga - Pamplona actualmente existen cierres temporales de la vía por pasos restringidos por obras, se estableció puntos clave donde se ubicó los encuestadores, donde se abordó a los conductores, invitándoles a participar de la investigación, en primera medida se daba a conocer la información contenida en el consentimiento informado y si el conductor aceptaba participar de manera libre y voluntaria se realizaba la encuesta. Este fue el procedimiento para recopilar la información.

4.3.5 Presentación y análisis de resultados. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta. Se analizarán pregunta por pregunta y se muestra en una tabla el respectivo análisis y un gráfico que facilite el entendimiento del informe.

Una vez finalizado el trabajo de campo se realizaron 266 encuestas, al ajustar la ecuación de la muestra se determina que el % de error permitido se afecta levemente pasando de 5% a 6%.

Características demográficas

Género

El 100% de los conductores que participaron de la investigación son de género masculino.

Edad

En la tabla 6, se observa la edad de los conductores, se evidencia que los intervalos tienen una distribución proporcional entre ellos.

Tabla 6.

Intervalos de edad de los conductores

Edad	Total	%
De 20 a 30	72	27,1%
De 31 a 40	85	32,0%
De 41 a 50	64	24,1%
Mayor de 51	45	16,9%
Total general	266	100,0%

P1. ¿Con qué frecuencia transita por la vía Bucaramanga a Pamplona?

Tabla 7.

Frecuencia de viaje por el corredor Bucaramanga - Pamplona

Frecuencia de viaje	Total	%
Diario	55	20,7%
Semanal	109	41,0%
Quincenal	35	13,2%
Mensual	67	25,2%
Total general	266	100,0%

En la tabla 7, se observa que el 41% de los conductores viajan con una frecuencia semanal por esta vía, un 25,2% lo hace mensual y un 20,7% viaja diariamente por este corredor, por último, solo un 13,2% lo hace de manera quincenal.

P2. Escriba el número de personas con las que acostumbra a viajar por esta vía

En la tabla 8, se observa que un 10% de los conductores viajan solos, un 3% lo hace acompañado de una sola persona, el 32% de los participantes manifiestan que viajan acompañados por dos personas, el 10% viajan acompañados por tres personas, 13% viajan con 4 personas y por último 85 de los participantes declaran que viajan con cinco o más, estos últimos normalmente son conductores de vans o buses intermunicipales. El promedio de personas que acompañan al conductor es de 3,09.

Tabla 8.

Número de acompañantes frecuentes

Acompañantes	Total	%
Solo	26	10%
Una	9	3%
Dos	85	32%
Tres	26	10%
Cuatro	35	13%
Cinco o mas	85	32%
Total general	266	100,00%

P3. ¿Ud. Acostumbra a comprar combustible en las estaciones de servicio en la vía**Bucaramanga - Pamplona?**

Tabla 9.

Hábito de compra de combustible en EDS.

Compra combustible	Total	%
NO	34	12,8%
SI	232	87,2%
Total general	266	100,0%

En la tabla 9, se evidencia que el 87,2% de los conductores que viajan en el corredor Bucaramanga - Pamplona, compran combustible en la EDS presentes en la vía.

P4. ¿Tiene alguna Estación de servicio de preferencia?

De los 232 conductores que manifestaron comprar combustible en la vía, el 75% declaran tener una EDS preferida y el otro 25% compran combustible en cualquiera de la EDS presentes en la vía. Ver tabla 10.

Tabla 10.

Preferencia en la EDS

EDS preferencia	Total	%
NO	58	25,0%
SI	174	75,0%
Total general	232	100,0%

A continuación, se listan las EDS preferidas por los conductores, en la tabla 11, se observa que la EDS de mayor preferencia es Coopmotilon con un 39%, la segunda EDS es El Alto con un 22% de preferencia, la demás EDS tienen un porcentaje de preferencia menor al 8%.

Tabla 11.

Listado de EDS preferidas de los conductores

EDS	Total	%
El Alto	45	22%
Biomax	9	4%
Coopmotilon	79	39%
Cotranal	16	8%
Escobal - Cúcuta	9	4%
Los Adioses	16	8%
Los Vados	11	5%
Troco	16	8%
Total general	201	100%

P5. ¿De los siguientes servicios cual le gustaría encontrar en una Estación de Servicio?

Tabla 12.

Servicios adicionales que les gustaría encontrar en una EDS

Servicios	Total	%
Corresponsal Bancario	137	51,6%
Internet - Wifi	43	16,1%
Hospedaje	51	19,4%
Restaurante	103	38,7%
Souvenir	26	9,7%
Panadería, Dulces	26	9,7%
Comidas Rápidas	51	19,4%
Productos típicos región	60	22,6%
Mini Mercado	69	25,8%
Baños	94	35,5%

En la tabla 12, se registró la percepción de los conductores frente a los servicios adicionales en una EDS en la carretera, el conductor podía seleccionar uno o más servicios. El 51,6% de los conductores les gustaría encontrar un corresponsal bancario en un EDS, otros servicios de preferencia es el restaurante con 38,9%, baños con un 35%, mini mercado con un 25%, productos típicos de la región con un 22,6%, hospedaje y comidas rápidas con un 19,4% respectivamente y por último panadería y dulces con un 9,4%.

P6. ¿Conoce los productos típicos de la región de Pamplona?

En la tabla 15, se observa que el 87,2% de los participantes manifiestan tener conocimiento de los productos típicos que se encuentran presentes en la vía a Pamplona, solo un 12,8% no tienen ese conocimiento. En la tabla 13, se listan los productos típicos mencionados en la encuesta

Tabla 13.

Conocimiento de los productos tipos de la región

Productos de la región	Total	%
NO	34	12,8%
SI	232	87,2%
Total general	266	100,0%

Tabla 14.

Listado de productos típicos preferidos

Productos Típicos	Total	%
Trucha	6	3%
Papa	12	5%
Génovas	18	8%
Colaciones	42	18%

Productos Típicos	Total	%
Dulces	30	13%
Verduras	18	8%
Queso	12	5%
Salsamentaría	18	8%
Panadería	24	10%
Frutas	54	23%
Total General	232	100%

Los productos típicos preferidos por los conductores son las frutas de la región con un 23% en especial la fresas y los duraznos.

P7. ¿De los siguientes alimentos cuales usted consume cuando viajas en la vía Bucaramanga - Pamplona?

Tabla 15.

Hábitos de consumo de alimentos en la vía

Alimentos	Total	%
Bebidas calientes	77,23	29%
Bebidas frías	60,06	23%
Desayuno	163	61%
Almuerzo	154,5	58%
Cena	120,1	45%
Comida Rápida	8,581	3%
Frutas	42,9	16%
Snack de Sal o Dulce (Paquetes).	17,16	6%
Productos de panadería	34,32	13%
Quesos	58,52	22%

Esta pregunta de múltiple respuesta, tenía como objetivo conocer las preferencias en los alimentos de los conductores cuando viajan, En la tabla 15, se observa la mayor preferencia por las comidas principales desayuno, almuerzo y cena, las bebidas tanto calientes con frías tiene un 29% y 23% de preferencia, los quesos, las frutas y panadería tienen un 22%, 16% y 13% de preferencia respectivamente.

P8. ¿Le gustaría encontrar en la Estación El Alto un establecimiento comercial (Minimarket Especializado) que le brinde la oportunidad de obtener los servicios mencionados en la pregunta 5?

El 75% de los encuestados manifestaron que si les gustaría ver un establecimiento comercial en la EDS El Alto tipo Minimarket Especializado donde se oferten los servicios adicionales seleccionados en la pregunta 5. Ver Tabla 16.

Tabla 16.

Preferencia de servicios adicionales en la EDS El Alto.

Decisión	Total	%
NO	68	25,6%
SI	198	74,4%
Total general	266	100,0%

P9. Indique el valor promedio de los gastos cada vez que ingresas a un establecimiento comercial (Restaurante, Tienda o Market) cuando viajas por la vía Bucaramanga - Pamplona.

Tabla 17.

Intervalo de gastos en establecimiento comerciales en la vía.

Intervalo de gastos	Total	%
Menos de \$ 10.000	33	12%
Entre \$ 10.001 y \$ 20.000	128	48%
Entre \$ 20.001 y \$ 30.000	59	22%
Entre \$ 30.001 y \$ 50.000	35	13%
Más de \$ 50.000	11	4%
Total general	266	100,00%

El gasto promedio en establecimientos comerciales de los conductores en la vía Bucaramanga - Pamplona tiene gran variabilidad, el 48% de ellos manifiestan tener unos gastos entre \$10.000 y \$20.000, el 22% de los conductores gasta entre \$20.001 y \$30.000 cada vez que ingresa a un negocio, un 13% expresan tener unos gastos entre \$ 30.001 y 50.000 y solo un 4% gastan más de \$50.000 cada vez que se detienen en un establecimiento comercial.

4.3.6 Conclusiones de la investigación de mercados. Una vez finalizada la investigación de mercados, se puede concluir lo siguiente:

- Se entrevistaron 266 conductores en la vía Bucaramanga - Pamplona, en diferentes puntos clave de vía y en días diferentes y horarios diferentes. Esto indica que no se cumplió con el 100% de la muestra proyectada, ajustando del 5% al 6% el error estándar.

- El 20,7% de los conductores viajan por esta vía diariamente, un 41% lo hace de manera semanal, estos conductores se podría considerar los clientes frecuentes de los establecimientos comerciales en la vía Bucaramanga - Pamplona, además el 90% lo hacen acompañado mínimo con una persona, lo que aumenta el número de clientes potenciales.
- El 87,2% de los conductores cuando viaja por esta vía, se detienen al menos una vez a comprar combustible, es la oportunidad para ofrecer los diferentes espacios o servicios adicionales de la EDS, con el fin de aumentar la venta. Del grupo de conductores el 75% manifiestan tener una EDS preferida, el 22% de los encuestados prefieren la EDS El Alto, esto confirma que la EDS El Alto ya tiene clientes fidelizados para los cuales este emprendimiento será percibido como favorable.
- Se concluye que existen necesidades insatisfechas cuando se viaja por la vía, el 51,6% de los conductores esperan encontrar un corresponsal bancario en la vía, con el fin de hacer retiros o hacer alguna gestión urgente durante el viaje, además de este servicio se concluye otros 9 servicios más que los viajeros les gustaría ver en una EDS.
- Existe conocimiento suficiente de los productos típicos de la región por parte de los conductores, aunque al revisar los alimentos más consumidos, en primer lugar, se encuentran las comidas principales y en menor proporción las bebidas calientes, frías, los quesos, el pan y las frutas están presentes en el menú del viajero.
- Se concluye que a los conductores si les gustaría que en la EDS El Alto existiera una Minimarket Especializado que les permita acceder a otros servicios.

4.4 Cuantificación de la demanda.

Para calcular la demanda del proyecto, la base son los resultados de la investigación de mercados hallados anteriormente.

4.4.1 Mercado total. Es el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa, en el caso de este proyecto el mercado total es número de personas que viajan por la vía Bucaramanga a Pamplona, según la cifra de la ANI circulan por esta vía 3097 vehículos día, por tal razón al mes transitan 92,910 vehículos, el promedio de personas que los acompañan son 3,09, por tal razón, incluyendo el conductor el número de personas que viajan en promedio en un vehículo es 4,09 y por lo tanto el mercado total asciende a de 380.023 personas mensuales que transitan por este corredor.

4.4.2 Mercado potencial

Mercado Potencial 1. = $380.023 * 87,2\%$ (Compran combustible) = 331.380 personas

Mercado Potencial 2. = $331.380 * 22\%$ (Prefieren EDS El Alto) = 72.904 personas

Mercado Potencial 3. = $72.904 * 75\%$ (Minimarket en la EDS El Alto) = 54.678 personas

4.4.3 Mercado objetivo. El proyecto aspira en el primer año alcanzar un 10% del mercado potencial existente, luego aumentaría año tras año en un 5%. $Q = 54.678 * 10\% = 5468$ personas atendidas mensualmente.

Se estima un nivel de ventas basado en la población objetivo y en los gastos promedio que habitualmente consumen los viajeros en la vía Bucaramanga - Pamplona representada en la pregunta 9. Para el cálculo de la venta se tomó el valor medio del intervalo presente. (Ejemplo, el intervalo 1, $(0 + 10.000) / 2 = \$ 5.000$). Ver tabla 18.

Tabla 18.

Ventas proyectadas mensuales basado en el mercado objetivo

Ventas promedio	% Part	Venta Percápita	Nº Clientes	Venta Proy. Mes
Menos de \$ 10.000	12%	\$ 5.001	5.468	\$ 3.392.000
Entre \$ 10.001 y \$ 20.000	48%	\$ 15.001		\$ 39.467.918
Entre \$ 20.001 y \$ 30.000	22%	\$ 25.001		\$ 30.320.001
Entre \$ 30.001 y \$ 50.000	13%	\$ 40.001		\$ 28.778.091
Más de \$ 50.000	4%	\$ 50.000		\$ 11.305.537
				\$ 113.263.547

5. Elaboración del análisis técnico y administrativo y legal

En el presente capítulo se encuentra el análisis técnico, administrativo y legal del proyecto en el que se describe, el proceso de prestación de servicio y las líneas de productos a manejar, los recursos necesarios como planta física, equipos, muebles y enseres, que permita determinar la distribución de planta, además se determinará los aspectos administrativos y estratégicos del negocios, la estructura organizacional y la forma de operación de la organización, considerando el marco legal y en la creación del Minimarket Especializado.

5.1 Análisis técnico

Una de las decisiones más importantes en la creación de un negocio es donde se va localizar las instalaciones del proyecto, en este caso el plan de negocios es un intraemprendimiento de la empresa EDS El Alto, por tal razón la localización del Minimarket está definida en los predios de la Estación. La EDS El Alto tiene una posición geográfica estratégica, ubicada a 110 km en la vía Bucaramanga - Pamplona y una altitud de 3200 metros sobre el nivel del mar, en el departamento de Norte de Santander.

5.1.1 Líneas de servicios. Teniendo en cuenta la investigación de mercados realizada y los productos y servicios que ofrece las tiendas de conveniencia Altoque, que se encuentran en vía nacional, se determina que los servicios y las líneas de productos a ofrecer en el Minimarket Especializado son:

- Línea de frutas y verduras
- Línea de bebidas de calientes y frías.
- Línea de snack
- Línea de salsamentaría
- Línea de dulces, panadería y bizcochería
- Línea de vestuario de clima frío.

Los servicios adicionales implementar sería:

- Corresponsal bancario
- Internet - Wifi
- Baños mejorados

5.1.2 Distribución de planta. Según el marco teórico estudiado, el tipo de distribución de planta acorde al proceso de prestación de los servicios propuestos para el Minimarket, es tipo comercio, el más típico exponente son los supermercados, el objetivo perseguido es maximizar el beneficio neto por metro cuadrado de estanterías. Dado su costo, la superficie de venta y almacenamiento ha de aprovecharse al máximo. Si se acepta la hipótesis de que las ventas varían directamente con la exposición de los productos al cliente, el objetivo de la distribución se traducirá en exponer a la clientela tantos productos como sea posible en el espacio disponible; ello no debe hacer las instalaciones incómodas, esto es, habrá que dejar espacio suficiente para el desplazamiento entre estanterías. Son dos los aspectos que deben estudiarse. Por un lado, la ordenación global del espacio disponible y, por otro, la distribución entre productos de las áreas de exposición. Tres ideas para el primero de ellos:

- Colocar los productos de consumo diario alrededor de la periferia.
- Colocar en lugares prominentes los productos de compra impulsiva y aquellos con altos márgenes.
- Suprimir los pasillos que permitan pasar de un pasillo a otro sin recorrerlas completamente.

En el caso más extremo, los clientes podrán seguir tan sólo un camino a lo largo de toda la tienda.

El segundo aspecto mencionado queda englobado dentro de la función comercial, en la actividad denominada, merchandising.

5.1.2.1 Determinación de las secciones. El Minimarket, contará con 9 secciones al interior, las cuales dependerá de factores tales como productos gancho, compra impulsiva, conservación de productos, elaboración de alimentos y servicios complementarios.

1. Sección administrativa

Se dispondrá una oficina para la administración del Minimarket, la cual se ejecutarán procesos de planeación, dirección, compra de mercancía y atención a proveedores entre otros.

2. Sección bebidas calientes y frías.

Esta sesión se preparan las bebidas calientes como cafés, chocolate, aguadepanela, además se dispone de una nevera para que el cliente pueda acceder a gaseosas, jugos, agua y energizantes.

3. Sección de frutas y verduras

Las frutas y verduras se ubicarán en una nevera exhibidora, con el fin de mantener condiciones de frío para preservación de los productos, esta sesión se ubicará de forma paralela al ingreso.

4. Sección de caja y corresponsal bancario

Esta sesión contará con un espacio seguro para recibir el dinero en una caja registradora y un computador con su respectivo datáfono para los procedimientos financieros del corresponsal bancario.

5. Sección de góndolas

Espacio destinado para la exhibición de los productos de snacks, dulces, panadería y demás productos no perecederos.

6. Sección de frío

Esta sesión dispone de neveras exhibidoras para conservar la línea de charcutería, quesos y demás productos que requieran mantener la cadena de frío.

7. Sección de mesas

Este espacio es destinado para que los clientes disfruten del consumo de los alimentos que adquieren en el Minimarket y aprecien el paisaje que les ofrece la naturaleza.

8. Sección de vestuario clima frio

Por medio de vitrinas se expone la línea de vestuario para frio, elaborado en la lana, como guantes, bufandas, gorros y otros abrigos.

9. Sección de baños y facilidades

La empresa ofrece a sus clientes una batería de baños dotada para las necesidades de adultos y de niños, además se dispone de un cuarto técnico donde se dispondrá de las redes eléctricas, voz y datos y planta eléctrica.

5.1.3 Cálculo de áreas (m²). Según las necesidades del proyecto y teniendo presente las nueve zonas se realizó un cálculo de las áreas a priori para el desarrollo del proyecto. Ver Tabla 19.

Tabla 19.

Cálculos de Áreas

	Sesiones Minimarket	Largo (m)	Ancho (m)	Total m²
1.	Sección Administrativa	3	4	12
2.	Sección Bebidas Calientes y Frías.	2,5	4	10
3.	Sección de Frutas y Verduras	4	2	8
4.	Sección de caja y corresponsal bancario	3	2	6
5.	Sección de Góndolas	6	8	48
6.	Sección de Frio	5	2	10
7.	Sección de mesas	6	6	36
8.	Sección de Vestuario Clima Frio	2	2	4
9.	Sección de Baños y facilidades	3	5	15
	Pasillos	5	4	20
				169

El área requerida para las instalaciones requeridas es aproximadamente 169 metros cuadrados.

5.1.4 Layout propuesto

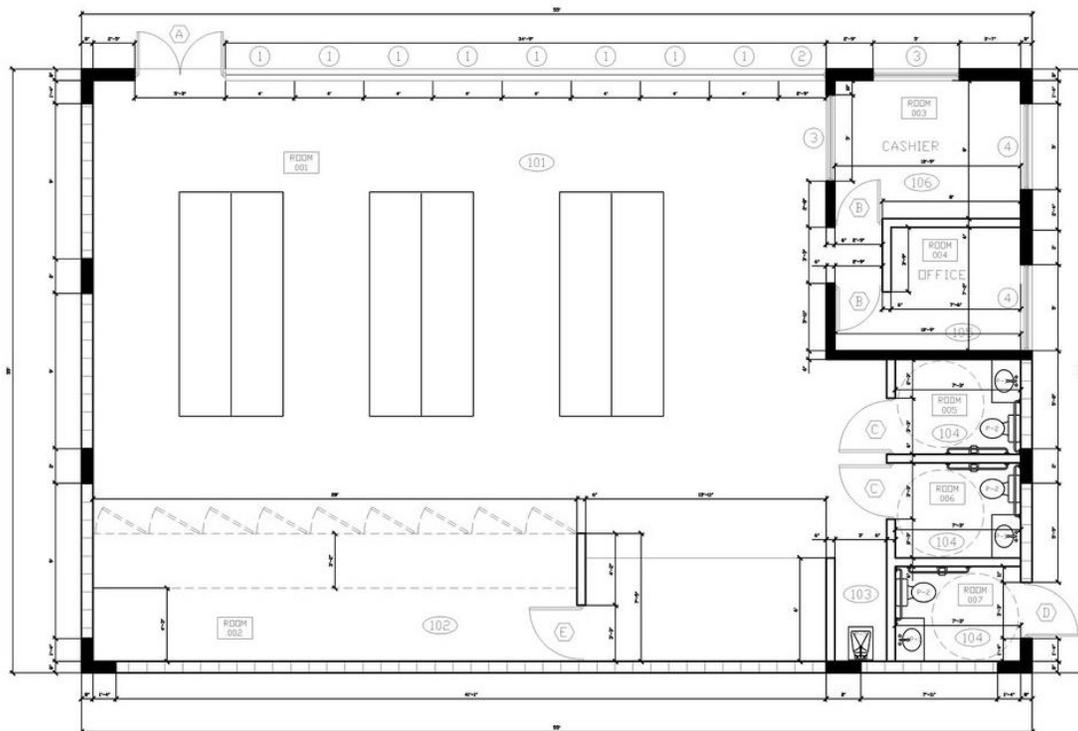


Figura 12. Layout propuesto

5.1.5 Inversión inicial. En este ítem se describe los recursos de infraestructura, equipos, maquinas, herramientas muebles y enseres, adecuaciones, materia prima y mercancía con el fin de determinar la inversión inicial para la puesta en marcha.

En la tabla 20, se relacionan los ítems globales requeridos para adecuar la infraestructura actual.

*5.1.5.1 Activos fijos**Adecuaciones a las instalaciones*

Tabla 20.

Adecuaciones a instalaciones

N°	Descripción	Valor Total
1	Preliminares	\$ 11.000.000
2	Instalaciones Hidrosanitarias	\$ 13.000.000
3	Instalaciones Eléctricas, Comunicaciones	\$ 23.500.000
4	Mampostería, Drywall y Eterboard	\$ 31.000.000
5	Frisos y Morteros	\$ 13.000.000
6	Estuco y Pinturas	\$ 19.500.000
7	Pisos	\$ 22.000.000
8	Aparatos Sanitarios y Mesones	\$ 5.000.000
9	Carpintería en Madera y Aluminio	\$ 28.500.000
10	Varios	\$ 3.500.000
		\$ 170.000.000

Equipos, Maquina y Herramientas

En la tabla 21, se relacionan los equipos, máquinas y herramientas requeridas.

Tabla 21.

Equipos, máquinas y herramientas

Nº	Descripción	Cant.	Precio Unit.	Valor Total
1	Neveras Exhibidoras abiertas	3	\$7.000.000	\$21.000.000
2	Neveras Exhibidoras cerradas	2	\$4.000.000	\$8.000.000
3	Máquina para café expreso	2	\$2.500.000	\$5.000.000
4	Licuadaora	2	\$300.000	\$600.000
5	Utensilios de cocina	1	\$200.000	\$200.000
6	Sistema de audio	1	\$800.000	\$800.000
7	Kit de Seguridad	1	\$1.000.000	\$1.000.000
8	Televisor de 50"	1	\$1.600.000	\$1.600.000
9	Máquina registradora	1	\$800.000	\$800.000
10	Lector de código de barras	1	\$100.000	\$100.000
11	Impresora térmica	1	\$120.000	\$120.000
12	Detector de billetes falsos	1	\$300.000	\$300.000
13	Datáfono	1	\$219.000	\$219.000
14	Teléfono inalámbrico	1	\$140.000	\$140.000
				\$39.879.000

Muebles y enseres

En la tabla 22, se observa los muebles y enseres requisados para la operación del negocio

Tabla 22.

Muebles y enseres

Nº	Descripción	Cant.	Precio Unit.	Valor Total
1	Escritorio Administrador	1	\$800.000	\$800.000
2	Archivadores	2	\$120.000	\$240.000
3	Góndolas dobles de cuatro niveles	6	\$1.200.000	\$7.200.000
4	Estantes de pared	6	\$700.000	\$4.200.000

Nº	Descripción	Cant.	Precio Unit.	Valor Total
5	Mesón en acero inoxidable y escurridor	2	\$580.000	\$1.160.000
6	Mueble en madera caja y corresponsal	1	\$700.000	\$700.000
7	Mesa en madera	8	\$170.000	\$1.360.000
8	Silla interlocutora plástica	32	\$55.000	\$1.760.000
9	Vajillas (pocillos y vasos)	20	\$15.000	\$300.000
				\$17.720.000

Equipos de oficina

Tabla 23.

Equipos de oficina

Nº	Descripción	Cant.	Precio Unit.	Valor Total
1	Computador administrador	1	\$2.500.000	\$2.500.000
2	Computador corresponsal bancario	1	\$1.600.000	\$1.600.000
3	Impresora multifuncional	1	\$2.000.000	\$2.000.000
				\$6.100.000

En la tabla 23, se relacionan los equipos de oficinas requeridos para la operación.

5.1.5.2 Capital de trabajo

Mercancía

La mercancía requerida para surtir el Minimarket se observa en el Anexo B, el cual se determinan 80 referencias de todo tipo de mercancía. El total de este presupuesto es de \$ 46.709.928.

Mano de obra directa

Se considera mano de obra directa el personal que se encuentra en el servicio de atención del Minimarket y en la elaboración de las bebidas calientes y frías. Ver tabla 24.

Tabla 24.

Mano de obra directa

Nº	Descripción	Cant.	Precio Unit.	VI. + Prest	Valor Total
1	Cajera	2	\$828.116	\$1.341.548	\$2.683.096
2	Operaria de barra	2	\$828.116	\$1.341.548	\$2.683.096
3	Operario logístico	1	\$828.116	\$1.341.548	\$1.341.548
4	Mesero	2	\$828.116	\$1.341.548	\$2.683.096
					\$9.390.835

Se requiere personal para ofrecer un servicio las 24 horas.

Mano de obra indirecta

Administrador se considera un salario mensual de \$1.500.000, teniendo en cuenta las prestaciones sociales el valor se incrementa a \$ 2.430.000, este salario se distribuye entre gasto de administración (70%) y mano de obra indirecta (30%).

Insumos

Los insumos requeridos para prestar los servicios son los requeridos para el aseo y la limpieza del establecimiento de \$ 350.000.

Servicios

En la tabla 25 se resumen los ítems contemplados en servicios.

Tabla 25.

Servicios

Nº	Descripción	Cant.	Precio Unit.
1	Energía	1	\$900.000
2	Agua	1	\$320.000
3	Gas	1	\$120.000
5	Internet	1	\$250.000
			\$1.590.000

5.2 Estudio administrativo

Este ítem aborda el estudio administrativo del proyecto, la primera parte esboza el marco estratégico, la razón social y el logo publicitario, la caracterización de los procesos, el perfil de los cargos, la estructura organizacional y políticas de funcionamiento de la empresa y de la gestión de ventas.

5.2.1 Marco estratégico. A continuación, se plantea la filosofía organizacional que regirá, para el desarrollo de sus actividades, establecer el direccionamiento y la razón de su existencia.

5.2.1.1 Propósito central. Brindar a todos los viajeros en la vía Bucaramanga - Pamplona, una experiencia relajante y de esparcimiento mientras se alimentan con bebidas y productos de la región, disfrutando de un excelente servicio, un clima delicioso y un atractivo paisaje.

5.2.1.2 Descripción vivida. EDS El Alto, será para los viajeros una parada segura, gracias a la experiencia de todos sus clientes.

5.2.2 Mega. En el 2024, Minimarket El Alto, atenderá el 30% de los viajeros en la vía Bucaramanga - Pamplona, gracias a ello, la EDS incrementará sus ventas de gasolina en un 40%.

5.2.2.1 Valores. Los valores que regirán la organización son:

- **Enfoque Ambiental,** Centrado en el principio de sostenibilidad ambiental.
- **Calidad,** agregar valor constante, satisfaciendo las necesidades de los clientes
- **Servicio,** Servir implica ayudar a alguien de una forma espontánea, es decir adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los demás.

5.2.3 Razón social. La razón social es “Alto Market”

5.2.4 Logo de la organización. El logo propuesto como imagen de la organización. Ver figura 13.



Figura 13. Logo de la empresa

5.2.5 Eslogan de la organización. El eslogan propuesto es “*Un gusto en el camino*”

5.2.6 Caracterización de procesos. Los procesos necesarios para soportar el Core Business son:

- **Proceso Estratégicos:** Gerencial
- **Proceso Misionales:** Compras, Comercialización
- **Procesos de Apoyo:** Financiero, Logístico

Ver Figura 14. Mapa de procesos

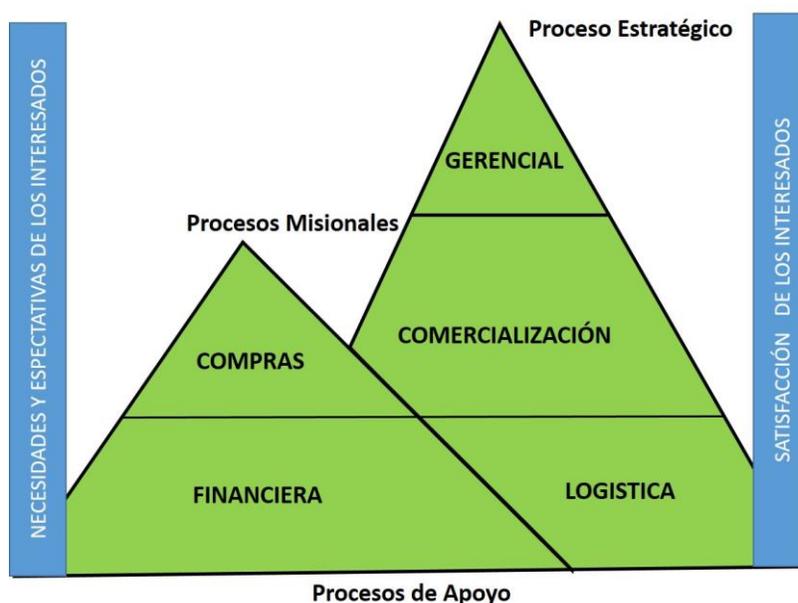


Figura 14. Mapa de Procesos

5.2.6.1 Procesos estratégicos. Contribuyen con el buen desempeño de las actividades y el mantenimiento mediante estrategias, estableciendo una estructura organizacional adecuada y la disposición de recursos necesarios para el sostenimiento y mejora continua.

Gestión Gerencial: Planear, dirigir y controlar las estrategias establecidas para el cumplimiento del propósito central y alcanzar la meta.

5.2.6.2 *Procesos misionales*

Gestión compras: Garantizar la disponibilidad de mercancía, en términos de cantidad, calidad y tiempo.

Gestión de Comercialización: Proceso encargado de la venta y atención al cliente al interior del Minimarket.

5.2.6.3 *Procesos de apoyo.* Son los procesos que respaldan a los procesos estratégicos y misionales, aportándoles los recursos necesarios con el fin de garantizar la eficacia en la prestación del Servicio.

Logística: Es la gestión dedicada a planear y ejecutar la logística en bodega y en surtir las diferentes góndolas y estantes en los tiempos establecidos.

Financiero: Garantizar que los recursos financieros sean optimizados para el normal desarrollo de los procesos, necesidades y obligaciones de la empresa, cumpliendo con los requisitos legales vigentes aplicados a la parte contable.

5.2.7 Diseño de perfil de cargos por competencias. El perfil del cargo es un documento fundamental para la estructura organizacional de toda compañía, se entiende como la declaración empresarial acerca de los rasgos que deben caracterizar a sus empleados, expresado en términos de competencias en diferentes dominios de la acción profesional. La descripción del cargo tiene los siguientes elementos:

- Identificación del cargo
- Título.

- Cargo al que reporta.
- Cargos que supervisa.
- Misión del cargo
- Responsabilidad y autoridad
- Funciones
- Perfil del cargo
- Educación
- Formación
- Competencias laborales
- Experiencia

Los cargos necesarios para llevar a cabo la razón social de la compañía son 6:

1. Administrador
2. Cajera
3. Operario de barra
4. Mesero
5. Operario de logística
6. Contador

Ver Anexo C. Manual de Perfil de Cargos.

5.2.8 Estructura organizacional. Al planificar la comunicación interna y el flujo de trabajo, estructurar un organigrama es fundamental para agilizar los procesos. El organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. Ver Figura 15.

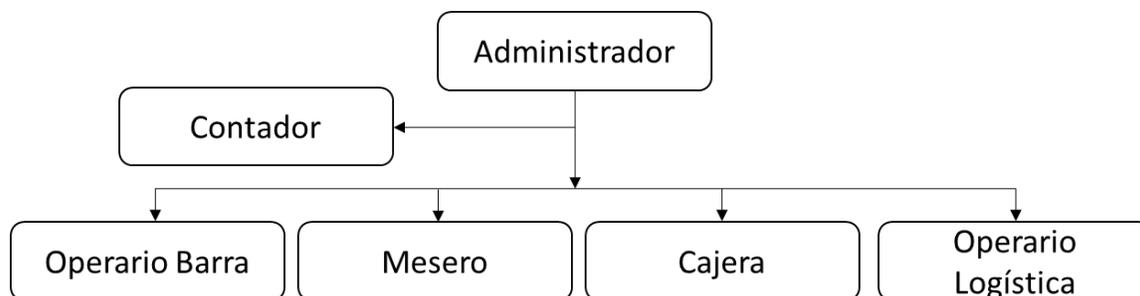


Figura 15. Organigrama

5.3 Estudio legal

Con respecto al tema legal del proyecto se estableció que, aunque siendo el Minimarket una unidad de negocio de la EDS El Alto, debe considerarse crear una persona jurídica diferente, con el fin de mantener separados los dos negocios, esta estrategia ayuda a tener una relación con proveedores del Minimarket más transparente.

A continuación, se describe los pasos para la creación de la persona jurídica en Norte de Santander.

Paso 1: Consultar el tipo de empresa

El primer paso para crear una empresa en la Cámara de Comercio de Pamplona es validar el tipo de empresa que se quiere crear. Esto es muy importante ya que de esto dependen varios factores dentro del proceso de creación y categorización de su nueva empresa, además, es necesario conocer las características y responsabilidades que implica cada uno de los tipos de empresa, dependiendo de si se trata de PERSONA NATURAL o PERSONA JURÍDICA.

El Minimarket Especializado El Alto, se constituye como persona jurídica y será una sociedad por acciones simplificadas S.A.S.

Este tipo de sociedad se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas, pero seguido de las siglas sociedad por acciones simplificada” o de las letras S.A.S

Paso 2: Disponibilidad de nombre para su empresa

Se consultó la disponibilidad del nombre, para verificar que no existe homonimia, es decir, que se validó que no existen otras empresas, establecimientos comerciales o entidades sin ánimo de lucro con el mismo nombre al elegido. Esta consulta fue realizada en el siguiente link: <http://camarapamplona.org.co/camara2/>

<http://www.crearempresa.com.co/Consultas/Nombre.aspx> se evidencia que está disponible.

El nombre de Minimarket “Alto Market” está disponible en la cámara de comercio, según consulta del 20 de mayo de 2019.

Paso 3: Consultar código actividad económica CIU.

Al momento de definir la Codificación de Actividad Económica de la nueva empresa, esta consulta permitirá encontrar el código CIU internacional, correspondiente a la actividad que como futuro empresario se desea desarrollar.

Por lo anterior, la Cámara de Comercio de Pamplona, pone disposición de sus usuarios la opción de Consulta del Portal Nacional de Creación de Empresa <http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultaActividadEconomica.aspx>

Paso 4: Consultar sobre el uso de suelo

Este trámite es uno de los requisitos que debe ser llevado a cabo por quienes deseen constituir una nueva empresa.

Los formatos a diligenciar son:

- Carátula Única Empresarial
- Anexo Matrícula Mercantil
- Anexo DIAN
- Anexo CAE

Procedimiento:

1. Realizar su consulta a través de los Centros de Atención Empresarial – CAE’s en cualquier oficina de la Cámara de Comercio de Pamplona.
2. Dirigirse al Departamento Administrativo de Planeación de Pamplona.
3. Realizar personalmente su consulta a través de la página web del Portal Nacional de Creación de Empresas.

Horario Atención: Lunes a Viernes 8:00am - 12:00pm, 2:00pm - 6:00pm

Dirección: Calle 5 N° 4-31, Pamplona, Colombia

Teléfono: 5680993 - (7) 5684696 Telefax: (7) 5682047.

Correo Electrónico: ccpamplona@camarapamplona.org.co

Sitio WEB: <http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultaUsodeSuelos.aspx>

Paso 5: Trámite ante la DIAN

Formalizar la empresa ante la Dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN, para ello debe tenerse en cuenta:

Diligenciar el Formulario PRE-RUT a través del portal web de la DIAN, o de manera presencial en sus oficinas. También se podrá visitando la Cámara de Comercio en donde un asesor especializado brindará ayuda para realizar este trámite.

Paso 6: Registrarse como futuro empresario

Realizadas las consultas de los pasos 1, 2, 3 y 4, se deberá consolidar como un nuevo empresario y así recibir los beneficios de ser formal. Al registrarse, se obtendrá una clave de acceso y se podrá diligenciar los formularios de inscripción para persona natural o jurídica.

Paso 7: Impuesto de registro

El impuesto de registro (Solo aplica para Personas Jurídicas y Entidades sin ánimo de lucro), es un tributo que el comerciante paga a la Gobernación de Norte de Santander por la inscripción entre otros, de los actos de constitución de sociedades de acuerdo con la Ley 223 de 1995 y el Decreto 650 de 1996, equivalente al 3% sobre el valor del capital de la sociedad que se crea. Ordenanza No. 005 de enero de 2013 y Ordenanza 073 DE FEBRERO DE 2013.

El impuesto lo recauda la Administración Departamental a través de las Entidades Bancarias y puntos de pago en el Departamento de Norte de Santander:

Paso 8: Radicación y pago

Al presentar los formularios diligenciados, como el formato único, y documentos con otras entidades se pueden presentar, en cualquiera de las oficinas de la Cámara de Comercio para realizar el pago de los derechos de inscripción, este pago podrá hacerse por internet, o en cualquiera de las ventanillas multiservicios de las oficinas de la Cámara de Comercio. Luego de ingresar la

documentación a la Cámara de Comercio, se podrá realizar la consulta del trámite en línea a través de la página web. (solo aplica para personas jurídicas).

Paso 9: Consultar ficha de establecimiento comercial

La ficha de establecimiento comercial permitirá constatar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley 232 de 1995 y su decreto reglamentario 1879 de 2008 y decreto municipal 011 de 2010.

6. Estudio financiero

Este capítulo se desarrolla para mostrar cómo será el comportamiento financiero del proyecto.

Para tal fin se establece la estructura financiera del proyecto, se elabora las proyecciones de ventas, costos, gastos entre otros, luego se realiza la proyección de los estados financieros como el balance general, P&G, Flujo de Caja, para así calcular los criterios de decisión del proyecto. TIR y VAN. Por último, se realiza el análisis de sensibilidad planteando diferentes escenarios.

6.1 Estructura financiera

Se consolidan los presupuestos fundamentales para realizar el análisis financiero, tales como:

Presupuesto de inversión, Presupuesto de egresos, Presupuesto de ingresos.

6.1.1 Presupuesto de inversión. Se consolida el presupuesto de inversión, se tiene en cuenta inversiones fijas y diferidas.

Tabla 26.

Presupuesto de Inversión año 0.

Inversión Inicial	Valor
Adecuaciones	\$ 170.000.000
Muebles y enseres	\$ 17.720.000
Equipos y utensilios	\$ 39.879.000
Equipos de oficina	\$ 6.100.000
Inventario inicial	\$ 46.709.928
Costos de matrícula	\$ 500.000
	\$ 280.908.928

En la tabla 26, se observa el detalle de la inversión inicial, el espacio disponible en la actualidad requiere de adecuaciones importantes para generar un espacio cómodo y agradable. El inventario inicial corresponde a la mercancía a surtir en el Market. La estructura de capital del proyecto se compone del 49,8% de capital del emprendedor (\$140.000.000) y con deuda el 50,2% que representa \$ 140.908.928, a través de un crédito.

6.1.2 Presupuesto de egresos. En la tabla 27 se consideran los elementos que componen el presupuesto de egresos anuales

Tabla 27.

Presupuesto de egresos anuales

Egresos	Valor
Costos indirectos	\$ 12.924.839
Mano obra directa	\$ 80.279.768
Gastos de administración	\$ 45.437.959
Gastos de ventas	\$ 77.711.907
	\$ 216.354.473

En la tabla 27, no se incluye el mayor egreso o más representativo y es el costo de la mercancía vendida, la cual se refleja en los estados financieros del proyecto. En el ítem gastos de ventas se incluye los rubros salario de ventas y publicidad.

6.1.3 Presupuesto de ingresos. Los ingresos del proyecto están relacionados a los servicios que se ofrecen en el Minimarket, los cuales se relacionan en la tabla 28.

Tabla 28.

Presupuesto de ingresos anuales

Ventas promedio	% Part.	Venta Unitaria	Nº Clientes	Venta Proy. Mes	Venta Proy. Año 1
Menos de \$ 10.000	12%	\$5.001		\$3.392.000	\$40.704.004
Entre \$ 10.001 y \$ 20.000	48%	\$15.001		\$39.467.918	\$473.615.015
Entre \$ 20.001 y \$ 30.000	22%	\$25.001	5.468	\$30.320.001	\$363.840.017
Entre \$ 30.001 y \$ 50.000	13%	\$40.001		\$28.778.091	\$345.337.087
Más de \$ 50.000	4%	\$50.000		\$11.305.537	\$135.666.446
				\$113.263.547	1.359.162.569

En la tabla 28, se estiman las ventas para el año 1, aunque para efectos del modelo financiero utilizado, el emprendedor va asumir 6 meses de una etapa de improductividad del negocio, por tal razón para el primer año las ventas serian de \$ 679.586.648

6.2 Proyección financiera

La proyección financiera se realiza en un horizonte de 5 Años, los cálculos se realizaron bajo la metodología de FONADE, se proyectan precios de venta, ventas, costos, gastos, capital de trabajo entre otros. El modelo requiere definir unas variables base que se observan en la tabla 29.

Tabla 29.

Parámetros del estudio

Parámetro	Valor	Explicación
Tasa de Descuento	25%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación)	6	meses
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	4%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	10	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	5	Vida útil (años)
Otros		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

Adicionalmente se hace necesario definir ciertas variables macroeconómicas necesarias para la proyección de cifras del proyecto, los valores fueron tomados de la página Web de FONADE. Ver tabla. 30.

Tabla 30.

Proyección de Variables Macroeconómicas

Variable	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	%		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Incremento TPD	%		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Devaluación	%		3,50%	2,28%	4,55%	2,74%	0,87%
PAGG	%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IPP	%		4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	%		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF T.A.	%		8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%

6.2.1 Proyección de ventas. Se plantea una proyección de ventas para los próximos cinco años desde la puesta en marcha de la empresa teniendo en cuenta la información recolectada en el estudio de mercado y el cálculo del mercado objetivo, arrojó un total de 5468 clientes. Para calcular la venta promedio por cliente, se analizó los datos de la encuesta y se calculó un valor proyectado. Ver tabla 18.

El valor promedio por persona por venta es \$ 20.715, por tal razón las ventas proyectadas en el horizonte se pueden apreciar en la tabla 31.

Tabla 31.

Proyección de ventas

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (\$)	679.586.648	1.484.217.238	1.620.765.224	1.769.875.625	1.932.704.182

Las ventas de año 1, se asumió 6 meses de improductividad del negocio.

6.2.2 Proyección de costos. Para el análisis financiero se hace necesario el cálculo de los costos de venta y los costos de mano de obra. Al final se calculan gastos operacionales. Ver Tabla 32 y 33.

Tabla 32.

Costos de ventas

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Ventas (\$)	407.751.989	890.530.343	972.459.134	1.061.925.375	1.159.622.509

Para el cálculo de los costos de la mercancía vendida, teniendo como base el precio de los proveedores de todos los productos existentes en el inventario inicial, se estimó una estructura de costos de ventas de un 60% del valor de las ventas. En la tabla 33, se observa la proyección del costo de mano de obra directa.

Tabla 33.

Costo de mano de obra directa

Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano O. Dir. (\$)	80.279.768	84.695.155	89.353.389	94.267.825	99.452.555

En la tabla 34, se observa el costo de mercancía, mano de obra, otros costos de operación donde se incluye la mano de obra indirecta, por último, la depreciación de maquinaria y equipo, muebles y enseres y equipos de oficina. Además, se relaciona el margen bruto sobre el total de ventas.

Tabla 34.

Proyección costos de operación

Costos						
Variables	Un.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos indirectos	\$	12.924.839	13.571.081	14.249.635	14.962.117	15.710.223
Costos Operación Inv.						
Mercancía	\$	407.751.989	890.530.343	972.459.134	1.061.925.375	1.159.622.509
Mano de Obra	\$	80.279.768	84.695.155	89.353.389	94.267.825	99.452.555
Mercancía y M.O.	\$	488.031.756	975.225.498	1.061.812.523	1.156.193.200	1.259.075.065
Depreciación	\$	14.564.900	14.564.900	14.564.900	14.564.900	14.564.900
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	502.596.656	989.790.398	1.076.377.423	1.170.758.100	1.273.639.965
Margen Bruto	%	26,04%	33,31%	33,59%	33,85%	34,10%

Los gastos operacionales se calcularon teniendo en cuenta los gastos de administración y de ventas, en los gastos de administración se incluyen gastos de personal, servicios y otros gastos, en los gastos de venta se tuvo presente gastos de personal y rubro para mercadeo y publicidad. Ver Tabla 35.

Tabla 35.

Proyección de Gastos Operacionales

Gastos Operac.	Un.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Ventas	\$.	77.711.907	81.597.502	85.677.378	89.961.246	94.459.309
Gastos de Admón.	\$.	45.437.959	46.472.025	48.588.463	49.919.787	50.352.748
Total, Gastos	\$.	123.149.866	128.069.528	134.265.841	139.881.033	144.812.057

6.3 Proyección de estados financieros

A continuación, se proyectan el Balance General, el P&G, el Flujo de Caja, con el fin de tener la información necesaria para realizar el cálculo de los criterios de decisión. Ver Tabla 36, 37, y 38.

Los supuestos para las proyecciones se pueden observar en las tablas 29 y 30.

6.3.1 Balance general proyectado. En la tabla 36, se evidencia la proyección del balance general.

Tabla 36.

Balance General Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	47.209.928	45.777.700	311.119.430	451.306.312	611.506.639	794.025.317
Cuentas X Cobrar						
Provisión Cuentas por Cobrar						
Inv. Materias Prim e Insumos		33.979.332	74.210.862	81.038.261	88.493.781	96.635.209
Total Activo Corriente:	170.000.000	161.500.000	153.000.000	144.500.000	136.000.000	127.500.000
Construcciones	39.879.000	35.891.100	31.903.200	27.915.300	23.927.400	19.939.500
Maquinaria y Equipo	17.720.000	15.948.000	14.176.000	12.404.000	10.632.000	8.860.000
Muebles y Enseres	6.100.000	5.795.000	5.490.000	5.185.000	4.880.000	4.575.000
Equipo de Oficina	233.699.000	219.134.100	204.569.200	190.004.300	175.439.400	160.874.500
Total Activos Fijos:	170.000.000	161.500.000	153.000.000	144.500.000	136.000.000	127.500.000

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	280.908.928	281.031.487	561.611.907	687.520.083	834.508.893	1.004.897.289
Cuentas X Pagar Proveedores	0	40.669.313	81.268.791	88.484.377	96.349.433	104.922.922
Impuestos X Pagar	0	1.386.000	87.135.952	100.575.843	115.355.182	131.681.308
Obligaciones Financieras	140.908.928	112.727.142	84.545.357	56.363.571	28.181.786	0
PASIVO	140.908.928	154.782.455	252.950.100	245.423.792	239.886.401	236.604.230
Capital Social	140.000.000	140.000.000	140.000.000	140.000.000	140.000.000	140.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	17.691.239	38.111.183	61.531.780
Utilidades Retenidas	0	0	-8.250.581	80.205.613	182.305.333	299.408.321
Utilidades del Ejercicio	0	-13.750.968	176.912.388	204.199.440	234.205.976	267.352.958
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	140.000.000	126.249.032	308.661.807	442.096.291	594.622.492	768.293.059
PASIVO + PATRIMONIO	280.908.928	281.031.487	561.611.907	687.520.083	834.508.893	1.004.897.289

6.3.2 Estado de resultados proyectado. En la tabla 37, se evidencia la proyección del estado de resultados.

Tabla 37.

P&G Proyectado

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	679.586.648	1.484.217.238	1.620.765.224	1.769.875.625	1.932.704.182
Devoluciones y rebajas en ventas	33.979.332	74.210.862	81.038.261	88.493.781	96.635.209
Materia Prima, Mano de Obra	488.031.756	975.225.498	1.061.812.523	1.156.193.200	1.259.075.065
Depreciación	14.564.900	14.564.900	14.564.900	14.564.900	14.564.900
Otros Costos	12.924.839	13.571.081	14.249.635	14.962.117	15.710.223
Utilidad Bruta	130.085.819	406.644.897	449.099.904	495.661.626	546.718.785
Gasto de Ventas	77.711.907	81.597.502	85.677.378	89.961.246	94.459.309
Gastos de Administración	45.437.959	46.472.025	48.588.463	49.919.787	50.352.748
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	6.935.954	278.575.369	314.834.064	355.780.593	401.906.729
Intereses	19.300.922	14.527.030	10.058.781	6.219.435	2.872.463
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de impuestos	-12.364.968	264.048.340	304.775.283	349.561.158	399.034.266
Impuestos (35%)	1.386.000	87.135.952	100.575.843	115.355.182	131.681.308
Utilidad Neta Final	-13.750.968	176.912.388	204.199.440	234.205.976	267.352.958

6.3.3 Flujo de caja proyectado

Tabla 38.

Flujo de caja proyectado a 5 años

Flujo de Caja Operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional		6.935.954	278.575.369	314.834.064	355.780.593	401.906.729
Depreciaciones		14.564.900	14.564.900	14.564.900	14.564.900	14.564.900
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-1.386.000	-87.135.952	-100.575.843	-115.355.182
Neto Flujo de Caja Operativo		21.500.854	291.754.269	242.263.012	269.769.650	301.116.446
Flujo de Caja Inversión						
Variación Inv. De Mercancías		-33.979.332	-40.231.530	-6.827.399	-7.455.520	-8.141.428
Variación Cuentas por Pagar		40.669.313	40.599.478	7.215.585	7.865.056	8.573.489
Variación del Capital de Trabajo	0	6.689.981	367.949	388.186	409.536	432.061
Inversión en Construcciones	-170.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-39.879.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-17.720.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-6.100.000	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-233.699.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-233.699.000	6.689.981	367.949	388.186	409.536	432.061
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	140.908.928	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-28.181.786	-28.181.786	-28.181.786	-28.181.786	-28.181.786
Intereses Pagados		-19.300.922	-14.527.030	-10.058.781	-6.219.435	-2.872.463
Dividendos Pagados		0	5.500.387	-70.764.955	-81.679.776	-93.682.390
Capital	140.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	280.908.928	-47.482.707	-37.208.428	-109.005.521	-116.080.996	-124.736.639
Neto Periodo	47.209.928	-19.291.873	254.913.790	133.645.677	154.098.190	176.811.868

Flujo de Caja Operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo anterior		47.209.928	27.918.055	282.831.845	416.477.522	570.575.712
Saldo siguiente	47.209.928	27.918.055	282.831.845	416.477.522	570.575.712	747.387.580

6.4 Indicadores financieros proyectados.

A continuación, se exponen los indicadores financieros proyectados los cuales permiten concluir sobre la salud financiera del proyecto. Ver tabla 39.

Tabla 39.

Indicadores financieros proyectados

Indicadores Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente	1,47	2,12	2,63	3,11	3,57
Prueba Acida	0,66	1,68	2,20	2,70	3,16
Nivel Endeudamiento Total	55,1%	45,0%	35,7%	28,7%	23,5%
Concentración Corto Plazo	0,27	0,67	0,77	0,88	1,00
Ebitda / Gastos Financieros	111%	2018%	3275%	5955%	14499%
Ebitda / Servicio de Deuda	45%	686%	861%	1077%	1341%
Rentabilidad Operacional	1,0%	18,8%	19,4%	20,1%	20,8%
Rentabilidad Neta	-2,0%	11,9%	12,6%	13,2%	13,8%
Rentabilidad Patrimonio	-10,9%	57,3%	46,2%	39,4%	34,8%
Rentabilidad del Activo	-4,9%	31,5%	29,7%	28,1%	26,6%

A continuación, se realiza la interpretación de los resultados de los indicadores financieros según la tabla 39.

- Según los resultados de razón corriente, el proyecto contará con el respaldo de los activos corriente para cubrir sus pasivos corrientes, es decir el proyecto será líquido a partir del año 1.

- Los resultados de la prueba ácida ratifican el nivel de liquidez del proyecto.
- Al observar el endeudamiento se puede interpretar en el sentido que por cada peso que la empresa tiene en el activo, debe \$0,55 pesos para el año 1, \$0,45 pesos para año 2, se observa una disminución año a año hasta llegar al año 5 con una relación de por cada peso de activo y 0,23 pesos de deuda, el proyecto tiene una capacidad para ir librando deuda año tras año.
- En términos de rentabilidad se observa un buen comportamiento, los cuatro indicadores muestran un crecimiento a lo largo del horizonte lo que permite concluir que el proyecto tiene una capacidad para generar retorno de la inversión a través de la utilidad generada. Las cifras del año 1 se ven afectadas dado que el emprendedor asume seis meses de improductividad del negocio y además la inversión inicial es alta.

6.5 Criterios de decisión

Para el cálculo de la TIR y el VAN, se hace necesario retomar los flujos de caja estimados en la tabla 38 y calcular el flujo de caja de evaluación del proyecto. Ver tabla 40.

Tabla 40.

Flujos de caja para evaluación

Flujo de Caja y Rent.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operación		21.500.854	291.754.269	242.263.012	269.769.650	301.116.446
Flujo de Inversión	-280.908.928	6.689.981	367.949	388.186	409.536	432.061
Flujo de Financiación	280.908.928	-47.482.707	-37.208.428	-109.005.521	-116.080.996	-124.736.639
Flujo de caja evaluación	-280.908.928	28.190.834	292.122.218	242.651.198	270.179.186	301.548.507
Flujo de caja descontado	-280.908.928	22.552.667	186.958.220	124.237.413	110.665.395	98.811.415

A continuación, se observan los cálculos de los criterios de decisión con la TIR y el VAN, adicionalmente se calcula PRI (Periodo de recuperación de la inversión) y nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del crédito realizado. Ver tabla 41.

Tabla 41.

Resultados criterios de decisión

Criterios de decisión	Valor
Tasa interna de oportunidad (TIO)	25%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	56%
VAN (Valor Actual Neto)	262.316.182
PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión)	1,24 años
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del crédito realizado. (AFE/AT)	50,16%

Como se evidencia en la tabla anterior se concluye que el proyecto es viable financieramente, el valor de la TIR (56%), supera las expectativas del emprendedor el cual espera tasa mínima de retorno del 25%. Además, observamos que el VAN es positivo (\$ 262.316.182).

La tasa interna de oportunidad o tasa de descuento se calculó teniendo en cuenta lo siguiente:

$$TIO = DTF - IPC + i1 + ie$$

$$TIO = 4,35\% - 3,33\% + 8,9\% + 15\% = 25\%$$

$$DTF = \text{La tasa para depósitos a término fijo (DTF)} = 4,52\% \text{ (21 de Mayo de 2019)}$$

$$IPC = 3,25\% \text{ abril 2019 (Anual)}$$

$$I1 = \text{Tasa del inversionista o socio}$$

$$Ie = \text{Tasa del emprendedor}$$

6.6 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, se planteó variaciones (%) en tres variables importantes, venta promedio del cliente, % costos de ventas y clientes atendidos por año, se consideró escenarios optimistas y pesimistas. En el análisis de sensibilidad la variable esperada es la TIR, y la variable comparativa es la Tasa Mínima de Oportunidad (25%).

6.6.1 Escenario 1: Ventas promedio (P) Vs costo de ventas (P)

Tabla 42.

Escenario 1. Ventas promedio (p) Vs costo de ventas(p)

Tasa Interna de Oportunidad	25%	% Variación Costo de Venta			
TIR	55,88%	1%	2%	3%	4%
% Variación Precio de Venta	5%	46,7%	43,4%	40,1%	36,7%
	10%	40,8%	37,6%	34,3%	31,0%
	15%	34,7%	31,6%	28,4%	25,1%
	20%	28,4%	25,3%	22,2%	19,0%

Este escenario combina dos variables en su contexto pesimista, se observar que para que el proyecto llegue a un escenario de no viabilidad, el cliente debería tener una venta promedio menor a la proyectada hasta en un 20% y a su vez aumente el costo de ventas en 3%.

6.6.2 Escenario 2: Ventas Promedio (P) Vs Número de Clientes (P). Este escenario pretende medir la sensibilidad de las ventas promedio por cliente y el número de clientes atendidos por año, se consideró en su contexto pesimista, es decir, si disminuyera las ventas promedio hasta un 4% y

a su vez la proyección del número clientes disminuyera en un 22% el proyecto seguiría siendo viable con una TIR del 25,6%.

Tabla 43.

Escenario 2. Ventas Promedio (P) Vs Numero Clientes (P)

Tasa Interna de Oportunidad	25%	% Variación Venta Promedio			
TIR	55,88%	1%	2%	3%	4%
% Variación n° de clientes x	5%	48,9%	47,7%	46,6%	45,4%
año	10%	42,9%	41,8%	40,7%	39,5%
	15%	36,7%	35,6%	34,6%	33,5%
	22%	27,7%	26,7%	25,6%	24,6%

6.6.3 Escenario 3: Costos de Ventas (P) Vs Número de Clientes (P). En este escenario 3, se analizan las otras dos variables en su contexto pesimista, si el costo de venta aumentara en un 4% y los clientes proyectados disminuyen hasta un 20% el proyecto no sería viable con una TIR del 22,2%, una hipótesis alternativa en este escenario sería, que el costo de venta aumente en un 4% y los clientes disminuyan en un 15% el proyecto sería viable con un TIR del 25,1%.

Tabla 44.

Escenario 3. Costos de Ventas (P) Vs Número de Clientes (P)

Tasa Interna de Oportunidad	25%	% Variación Costo de ventas			
TIR	55,88%	1%	2%	3%	4%
% Variación n° de clientes x	5%	46,7%	43,4%	40,1%	36,7%
año	10%	40,8%	37,6%	34,3%	31,0%
	15%	34,7%	31,6%	28,4%	25,1%
	20%	28,4%	25,3%	22,2%	19,0%

6.6.4 Escenario 4: Costos de Ventas (OP) Vs Número de Clientes (P). En la tabla 45, se observa la combinación de un escenario optimista (Costo de ventas) y un escenario pesimista (Número de Clientes), si el emprendedor realizara una gestión positiva en la reducción de los costos de venta del 4% menos, puede tener una reducción en la proyección de los clientes hasta del 27% de lo esperado, aun así, el proyecto es viable con una TIR del 33,1%

Tabla 45.

Escenario 4. Costos de Ventas (OP) Vs Número de Clientes (P)

Tasa Interna de Oportunidad	25%	% Variación Costo de ventas			
TIR	55,88%	1%	2%	3%	4%
% Variación n° de clientes x	10%	47,1%	50,2%	53,2%	56,2%
año	15%	40,8%	43,8%	46,7%	49,7%
	20%	34,3%	37,2%	40,1%	42,9%
	27%	24,9%	27,7%	30,4%	33,1%

6.6.5 Escenario 5: Costos de Ventas (P) Vs Número de Clientes (OP). Este escenario es el inverso del anterior, ahora la gestión está en la publicidad y la gestión de clientes, si atraemos hasta 4% más de los clientes proyectados, el proyecto puede soportar un aumento en los costos de venta hasta 9%. La TIR sería del 27,8%.

Tabla 46.

Escenario 5: Costos de Ventas (P) Vs Número de Clientes (OP)

Tasa Interna de Oportunidad	25%	% Variación Costo de ventas			
TIR	55,88%	6%	7%	8%	9%
% Variación n° de clientes x	1%	36,1%	32,4%	28,7%	24,8%
año	2%	37,2%	33,5%	29,7%	25,8%
	3%	38,2%	34,5%	30,7%	26,8%
	4%	39,3%	35,5%	31,7%	27,8%

A continuación, se analiza la sensibilidad teniendo en cuenta las ventas promedio optimistas y el número de clientes pesimistas ver tabla 47 y 48.

6.6.6 Escenario 6: Ventas promedio (OP) Vs Número de Clientes (P)

Tabla 47.

Escenario 6: Ventas promedio (OP) Vs Número de Clientes (P)

Tasa Interna de Oportunidad	25%	% Variación Venta Promedio			
TIR	55,88%	1%	2%	3%	4%
% Variación n° de clientes x año	10%	45,1%	46,2%	47,2%	48,3%
	15%	38,8%	39,9%	41,0%	42,0%
	20%	32,4%	33,5%	34,5%	35,5%
	25%	25,8%	26,8%	27,8%	28,8%

En la tabla 47, se propone un escenario dirigido a aumentar la venta por cliente por medio de productos o servicios complementarios, si solo se diera un incremento en la venta promedio de los clientes en un 1%, el proyecto podría soportar una reducción en clientes de un 25% y el proyecto sería viable con un TIR interesante del 25,8%. El escenario inverso se puede observar en la tabla 51, ventas promedio pesimistas y número de clientes optimistas.

6.6.7 Escenario 7: Ventas promedio (P) Vs Número de Clientes (OP). Si el proyecto atrae en su gestión de clientes el 1% más de los esperado, puede soportar que la venta por cliente disminuya hasta en un 25%, si llegase al 26% la TIR sería 24,4% y el proyecto sería no viable.

Tabla 48.

Escenario 7: Ventas promedio (P) Vs Número de Clientes (OP)

Tasa Interna de Oportunidad	25%	% Variación Venta Promedio			
TIR	55,88%	10%	15%	20%	26%
% Variación n° de clientes x	1%	45,1%	38,8%	32,4%	24,4%
año	2%	46,2%	39,9%	33,5%	25,4%
	3%	47,2%	41,0%	34,5%	26,4%
	4%	48,3%	42,0%	35,5%	27,4%

En los dos últimos escenarios se analiza la sensibilidad del proyecto variando el costo de ventas y las ventas promedio en escenarios pesimistas y optimistas. Ver tabla 48 y 49.

6.6.8 Escenario 8: Costo de ventas (P) Vs Ventas de Clientes (OP)

Tabla 49.

Escenario 8: Costo de ventas (P) Vs Ventas de Clientes (OP)

Tasa Interna de Oportunidad	25%	% Variación Costo de ventas			
TIR	55,88%	1%	3%	6%	9%
% Variación Venta Promedio	1%	53,7%	46,8%	36,1%	24,8%
	2%	54,8%	47,9%	37,2%	25,8%
	3%	55,9%	49,0%	38,2%	26,8%
	4%	57,1%	50,1%	39,3%	27,8%

En la tabla 51, se observa que un aumento gradual de la venta promedio puede amortiguar un incremento en los costos de venta y el proyecto seguiría siendo viable. La zona de no viabilidad se presenta cuando los costos de venta aumenten en un 9% y la gestión en ventas solo permita aumentarlas en 1%.

6.6.9 Escenario 9: Costo de ventas (OP) Vs Ventas de Clientes (P)

Tabla 50

Escenario 9: Costo de ventas (OP) Vs Ventas de Clientes (P)

Tasa Interna de Oportunidad	25%	% Variación Costo de ventas			
TIR	55,88%	1%	3%	6%	9%
% Variación Venta Promedio	10%	47,1%	53,2%	62,1%	70,4%
	15%	40,8%	46,7%	55,4%	63,8%
	20%	34,3%	40,1%	48,5%	56,5%
	27%	24,9%	30,4%	38,4%	46,1%

En el escenario anterior se observa que una gestión en reducir los costos de venta en un 1%, permite que la venta por cliente disminuya hasta en un 26% y el proyecto sería viable, si llegase al 27% menos la venta promedio la TIR sería de 24,9% y el proyecto no sería viable.

6.7 Conclusiones del análisis financiero

A partir de las cifras analizadas a lo largo del capítulo, se concluye lo siguiente:

- El proyecto es viable financieramente teniendo en cuenta los criterios de decisión con TIR (55,88%) y VAN (\$262.316.182).

- Los indicadores financieros muestran un excelente comportamiento a lo largo del horizonte de planeación, lo que indica una salud financiera del proyecto positiva, tanto en liquidez, como endeudamiento y en la rentabilidad.
- En el análisis de sensibilidad permite ratificar la viabilidad financiera del proyecto, dado que, aunque se plantearon 9 escenarios combinando P vs P, P vs OP, teniendo en cuenta el cruce de las tres variables, no se plantea un escenario OP vs OP, dado que inicialmente el proyecto con las variables normales la TIR es de 55,88%.

7. Diseño del plan de marketing para el primer año de existencia del proyecto.

El plan de marketing tiene una finalidad muy clara para la empresa, conseguir llegar a su público objetivo, aumentar y fidelizar su base de clientes y mejorar la rentabilidad en cada una de las acciones comerciales.

Los elementos del plan de marketing crean una estrategia coordinada sobre los pilares que sustentan la viabilidad de la empresa, para conseguir una mayor efectividad en todas las acciones y decisiones tomadas por la dirección.

El plan de marketing está compuesto por la descripción de la situación actual, el análisis de dicha situación, el establecimiento de objetivos de marketing, la definición de estrategias de marketing y el plan de acción. El análisis del entorno se abordó en el capítulo 5. En este capítulo se diseñarán los objetivos de marketing y las estrategias necesarias para alcanzarlos y el plan acción del primer año de funcionamiento.

7.1 Objetivos estratégicos de marketing

Los objetivos tienen que ser adecuados y coherentes con la mega de la empresa, además deben estar definidos claramente para que no puedan inducir a ninguna clase de error y es importante establecer plazos para su consecución, esto ayudará a motivar su cumplimiento.

Los objetivos de marketing para el primer año, están alineados al marco estratégico de la organización, la cual según la mega, la empresa se proyecta para el 2024, atender el 30% de los viajeros en la vía Bucaramanga - Pamplona, gracias a ello, la EDS incrementará sus ventas de gasolina en un 40% en 5 años.

- Comunicar a los clientes actuales de la EDS El Alto los nuevos servicios del Alto Market.
- Alcanzar el 10% del mercado de los viajeros en la vía Bucaramanga - Pamplona, en el primer año.
- Posicionar la marca “Alto Market” - Un gusto en el camino- en la vía entre Bucaramanga y Pamplona.
- Incrementar las ventas de combustible en un 10% en el primer año del proyecto.

7.2 Estrategias de marketing

Los objetivos estratégicos se diseñaron en un horizonte de un año, teniendo como fecha diciembre de 2020, como primer año en el horizonte, el plan estratégico se propone bajo los cuatro elementos básico del marketing mix, las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

7.2.1 Producto. Los productos definidos para este plan de marketing están divididos en 6 líneas:

- Línea de frutas y verduras
- Línea de bebidas de calientes y frías.
- Línea de snack
- Línea de salsamentaría
- Línea de dulces, panadería y bizcochería
- Línea de vestuario de clima frío.

La descripción y detalle de los servicios se definieron en el capítulo 6, estudio técnico.

Aspectos diferenciadores

Los productos ofrecidos en el Alto Market se rigen bajo la política de calidad de la organización, todas las relaciones entre el cliente y los proveedores serán duraderas, basadas en la confianza, los servicios prestados serán con calidad, oportunidad e inmediatez, las actuaciones serán coherentes y ante todo siempre los distinguirá el excelente servicio, la atención al cliente y la gran variedad de productos de la región. Por último, se ofrecerán servicios complementarios sin costo como el servicio de baño y conexión a internet vía wifi.

El concepto a impulsar a lo largo del plan de marketing, es el dinamismo, la eficacia y la energía, estos aspectos se identifican en el logotipo de la empresa, además se posicionará la palabra ALTO, como estrategia de recordación de la ubicación del establecimiento. Por último, el Market estará en servicio las 24 horas del día, alineado con el servicio que se ofrece en la EDS El Alto.

7.2.2 Precio. El precio, es el valor de intercambio del servicio, determinado por la satisfacción del servicio recibido, es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia y los costos.

Para el primer año, la estrategia de precios está enfocada a penetrar el mercado, con el objetivo de atraer rápidamente a nuevos clientes con base a su bajo precio. La estrategia es más eficaz para aumentar la cuota de mercado y el volumen de ventas.

7.2.3 Plaza o distribución. Se refiere a los medios de distribución o canales adecuados por los cuales el cliente podrá tener acceso a los servicios que se ofrecen. Esto incluye: Puntos de venta o de atención, almacenamiento, formas de distribución, intermediarios, todo aquello con lo que la empresa garantizará que el consumidor pueda tener posesión del producto o servicio.

El proyecto se realizará en el predio de la EDS El Alto, su ubicación estratégica le permite al cliente tener una experiencia significativa por el paisaje y el clima que ofrece la geografía y los diferentes espacios al interior del Minimarket, por tal razón la distribución de los productos y servicios de este proyecto se conjugan en un punto fijo.

7.2.4 Promoción. La promoción es un elemento o herramienta del marketing que tiene como objetivos específicos: informar, persuadir y recordar al público objetivo acerca de los productos que la empresa u organización les ofrece, pretendiendo de esa manera, influir en sus actitudes y comportamientos, para lo cual, incluye un conjunto de herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y venta personal.

La estrategia de promoción establecida para el primer año de funcionamiento está enfocada en dar a conocer los servicios y posicionar la marca de la organización, a continuación, se desarrollan las herramientas de promoción.

7.2.4.1 Publicidad. La estrategia a utilizar es publicidad de contenido, busca influir directamente en los consumidores a través de diversos canales. Su mensaje es directo y claro y busca llegar al mayor número de personas. Por tal razón los medios a utilizar son el impreso y el digital por medio de redes sociales, debido a la naturaleza de los clientes, conductores que viajan por la carretera Bucaramanga - Pamplona. Los medios a utilizar son:

- Valla publicitaria ubicada en la EDS.
- Volantes, entregados en la EDS por los isleros y en los peajes o sobre la vía cuando existan paradas temporales por arreglos en la misma. Ver figura 15.
- Marketing digital en redes sociales.

7.2.4.2 Promoción de ventas. La empresa considera entregar a los clientes de la EDS un bono consumible por el tanqueo full, con el fin de aumentar las ventas de gasolina e incentivar las ventas en el Market, esta estrategia solo en los primeros 3 meses de apertura. Luego se realizará en eventos especiales.

Además, para incentivar la venta de la línea de las bebidas calientes y la panadería diariamente se establecerá promociones que combinen los diferentes productos tipo combo.



Figura 16. Volante

7.2.4.3 Relaciones públicas. Esta herramienta de la promoción es vital para aumentar las ventas, las relaciones con la comunidad, empresarios, proveedores, entidades financieras y entidades públicas entre otras, es importante que el Gerente de la empresa desarrolle esta labor y asista a eventos organizados por la cámara de comercio y del gremio.

7.2.4.4 Venta personal. El personal de isleros, la cajera, el operario en la barra y los meseros en el Alto Market hacen parte de la estrategia de promoción, todo el personal tendrá actitud de venta al público, cuando los clientes lleguen a la EDS, los isleros los invitarán a ingresar al Alto Market, indicándoles la zona de parqueo, el personal dará la bienvenida, el cliente podrá evidenciar en las góndolas todas las referencias y el mesero estará pendiente para brindar información al cliente que la requiera, además le invitará a pasar a la barra de bebidas calientes y de los productos

de la región, por último le enseñará el mirador dispuesto para que los clientes se lleven un recuerdo del Alto Market, por medio de una fotografía. En la tabla 53, se observa las actividades relacionadas al plan de marketing del primer año y se definen el responsable, el presupuesto y el tiempo de duración de la misma, con el fin de cumplir con el objetivo propuesto.

7.3 Definición del modelo de negocio de “Alto Market”

El lienzo de modelo CANVAS es una herramienta visual que permite el diseño, análisis y mejoramiento de los aspectos importantes para la puesta en marcha del negocio. Los nueve módulos definidos para el Alto Market se observan en la figura 17. A continuación, se describe los 9 módulos.

7.3.1 Propuesta de valor. Ofrecemos la mejor experiencia en productos de la región en la vía Bucaramanga - Pamplona, les brindamos variedad, calidad, servicio 24 horas, espacio confortable y un hermoso paisaje para que su parada sea agradable.

7.3.2 Relaciones con los clientes. Describe la relación específica como se llega a los nichos de mercado. Según el plan de marketing, en la estrategia promoción se describe cómo llegan a esos nichos. La relación con el cliente es directa por medio del servicio en la EDS y en el Alto Market.

Tabla 51.

Plan de marketing primer año de funcionamiento.

Objetivos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Comunicar a los clientes actuales de la EDS El Alto los nuevos servicios del Alto Market.	Diseño e instalación de la valla publicitaria.	Publicista	\$ 1.000.000	15 d
	Diseño, elaboración y entrega de volantes publicitarios.	Publicista, Isleros	\$ 500.000	3 m
	Lanzamiento con precios bajos de penetración al mercado	Gerencia		3 m
Alcanzar el 5% del mercado de los viajeros en la vía Bucaramanga - Pamplona.	Entrega de volantes publicitarios	Personal	\$ 3.600.000	3 m
	Excelente servicio al cliente desde los isleros hasta el personal en el Market.	Coord. Comercial - Gerencia.		Durante
Posicionar la marca "Alto Market" en la vía Bucaramanga - Pamplona.	Vallas publicitarias en la EDS y sobre la vía a un kilómetro de la EDS El Alto.	Gerencia	\$ 3.000.000	Durante
	Marketing digital en redes sociales.		\$ 2.000.000	1 Año
Incrementar las ventas de combustible en un 10% en el primer año del proyecto	Bonos consumibles en el Alto Market, por tanqueo full	Agencia de publicidad	\$ 3.000.000	3 m
			\$ 13.100.000	

En el primer año se disponen \$ 13.100.000 para publicidad del total del rubro de \$ 45.600.000.

7.3.3 Segmentos de mercado. Hombres y mujeres que transitan en vehículo por la vía Bucaramanga - Pamplona y pasan por el sector denominado El ALTO.

7.3.4 Fuentes de ingresos. Considera los flujos de caja generados por el negocio, esto incluye los ingresos por ventas de productos exhibidos en las góndolas y de las bebidas elaboradas, ventas por la línea de ropa. No se descarta ingresos por el servicio de sucursal virtual de Bancaria.

7.3.5 Canales de distribución y comunicaciones. Identifica las relaciones y los procedimientos de comunicación establecidos con clientes y proveedores. Se consideran las fases de información, evaluación, compra, entrega y posventa, aunque no siempre son aplicables a todos los negocios. Se distinguen también los canales directos, indirectos, propios y propios de socios comerciales. Para el caso del Alto Market es un solo canal:

- Directo en el punto de venta.

7.3.6 Recursos claves. Comprende todos los activos operativos requeridos para el funcionamiento del negocio. Se relacionan los recursos físicos, económicos, de propiedad intelectual y de talento humano requeridos, y la forma de adquirirlos mediante compra, alquiler o participación de socios estratégicos. Los recursos claves son:

- Infraestructura adecuada del Alto Market.
- Productos de calidad
- Personal idóneo para el servicio
- Respaldo económico
- Equipos de cocina

- Publicidad adecuada

7.3.7 Estructura de costos. Este bloque considera los principales costos en los que se debe incurrir para el funcionamiento del negocio. Relaciona los costos operativos, administrativos y de logística y venta involucrados en la óptima venta y prestación de productos y servicios. La estructura de costos básica de la empresa es:

- Costos de mercancía
- Nómina de personal.
- Gastos de administración y de ventas.

7.3.8 Asociaciones claves. Considera la red de proveedores, socios estratégicos logísticos de aprovisionamiento, distribución y clientes corporativos que puedan contribuir a mejorar y asegurar el funcionamiento del negocio. Estas alianzas pueden ser utilizadas para reducir costos y riesgos para mejorar la eficiencia de los procesos. Estas alianzas estratégicas pueden ser desarrolladas con competidores, con proveedores, con operadores logísticos y con clientes especialmente.

La red de asociados del Alto Market es:

- Proveedores de la mercancía
- Terpel
- Entes de control
- Cámara comercio
- Entidades financieras.
- Empresas del gremio.

7.3.9 Actividades claves. Relaciona aquellas actividades y procesos requeridos para el adecuado funcionamiento y flujo de trabajo en el negocio. Las siguientes son las actividades claves:

- Compra de la mercancía e insumos.
- Proceso de exhibición y venta.
- Proceso de elaboración de bebidas
- Control de inventario de la mercancía

8. Conclusiones

El estudio de mercado realizado permite concluir que el proyecto tiene un mercado potencial de 54.678 personas por mes, que transitan en los diferentes tipos de vehículos por la EDS El Alto; sitio de ubicación del Alto Market, además permitió calcular que las personas cuando hacen una parada consumen un promedio de \$ 20.715.

Una vez finalizado el estudio técnico, administrativo y legal se concluye que el proyecto requiere un espacio 169 m² para distribuir las 9 sesiones que se requieren para dar soporte a seis líneas de servicio diseñadas según la investigación de mercados.

La inversión inicial del proyecto es \$ 280.980.928, los cuales se constituyen en adecuaciones, muebles y enseres, equipos y utensilios de cocina, equipos de oficina y costos legales de matrícula del establecimiento. La estructura de capital del proyecto se compone del 49,8% de capital del emprendedor (\$140.000.000) y con deuda el 50,2% que representa \$ 140.908.928, a través de un crédito.

El estudio financiero permite concluir que el proyecto es viable financieramente gracias al criterio de decisión TIR (Tasa Interna de Retorno) igual a 56% el cual supera la TIO (Tasa Interna de Oportunidad del emprendedor) del 25%. Además, el VAN (Valor Anual Neto) es positivo con \$ 262.316.182.

El análisis de sensibilidad permite ratificar la viabilidad financiera del proyecto, dado que, aunque se plantearon 9 escenarios combinando P vs P, P vs OP, teniendo en cuenta el cruce de las

tres variables, no planteo un escenario OP vs OP, dado que inicialmente el proyecto con las variables normales la TIR es de 55,88%.

Por último, se establece el modelo de negocio gracias a la metodología Canvas, la cual permite entender el negocio de manera práctica, la oferta de valor que se concluye del proyecto es ofrecer la mejor experiencia en productos de la región en la vía Bucaramanga - Pamplona, brindando variedad, calidad, servicio 24 horas, espacio confortable y un hermoso paisaje para que la parada sea agradable.

Referencias Bibliográficas

Alex, O., & L., P. Y. (2005). Business Models.

America Retail. (11 de Julio de 2018). El consumidor millennial es más omnicanal que nunca. *Empresas & Management*. Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/1196930-330/el-consumidor-millennial-es-m%C3%A1s-omnicanal-que-nunca>

ANI. (2015). *Justificación de la Instalación de Nuevas Estaciones de Peaje*. Bucaramanga.

Arenas, J. H. (2 de Junio de 2017). <http://fruitattraction.com>. Obtenido de <http://fruitattraction.com/es/millennials-una-oportunidad-para-el-mercado-hortofruticola/>

Arkenson, D. (7 de Marzo de 2019). La situación de Colombia ante la crisis venezolana. *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/opinion/2019/03/06/la-situacion-de-colombia-ante-la-crisis-venezolana/>

Banco Mundial. (4 de Octubre de 2018). *Colombia: Panorama General*. Obtenido de www.bancomundial.org: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>

Bernabeu, J. M. (16 de Julio de 2009). Tiendas de conveniencia localizadas en estaciones de servicio. *Papeles de Geografía*, 101- 113.

César Augusto Bedoya, A. F. (Diciembre de 2013). Las tiendas de conveniencia, una nueva opción para los consumidores en la ciudad de Medellín. *Publicidad*, 2(1).

Cinep. (2018). *Catatumbo, la guerra sin tregua: Informe de la situación de derechos humanos en el 2018*. Bogota. Obtenido de <https://www.cinep.org.co/Home2/images/bandatos/CatatumboVf.pdf>

Dinero. (29 de Octubre de 2010). *www.dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-revolucion-tiendas-conveniencia/106420>

DNP. (2016). *Perdida y desperdicio de alimentos en Colombia*. Bogota.

El Espectador. (30 de Enero de 2019). *www.elespectador.com*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/politica/gobierno-convoca-al-congreso-sesiones-extras-para-debatir-plan-nacional-de-desarrollo-articulo-837037>

Gerente. (13 de Enero de 2019). ¿Es 2019 el año para emprender? *Gerente*.

Gloria Esperanza Prada G., O. F. (10 de Julio de 2009). IMPACTO DE ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR EL CONSUMO DE FRUTAS Y VERDURAS EN COLOMBIA. *Child Nutr*, 36(4), 1080-1089. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rchnut/v36n4/art04.pdf>

Gómez, P. D. (2 de Junio de 2018). ¿En qué va la construcción de las vías 4G? *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/en-que-va-la-construccion-de-las-vias-4g-articulo-792204>

Hernandez, A. (31 de Octubre de 2018). Apuestas del 2019: más crecimiento pero con riesgo de frenazo global. *El Tiempo*.

Innovación cl. (Junio de 2016). *www.innovacion.cl*. Obtenido de <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>

LegisComex. (2 de Junio de 2017). *www.legiscomex.com*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/consumidor-colombiano-apuesta-sostenibilidad-ahorro-jun-2-17-16not>

Minas, M. d. (2017). *Estaciones de servicio automotriz autorizadas*. Bogota.

MinSalud. (2013). *PERFIL NACIONAL DE CONSUMO DE FRUTAS Y VERDURAS*. Bogota.

Planasa. (13 de Marzo de 2018). <http://planasa.com/>. Obtenido de <http://planasa.com/consumo-frutas-verduras-los-millennials/>

PopCorn, F. (1993). *Lo que vendra*. California, USA: Granica.

Restrepo, M. C. (22 de Septiembre de 2018). Las siete estrategias agrícolas del Plan Nacional de Desarrollo de Iván Duque. *La Republica*.

Senado. (23 de Junio de 1995). www.secretariassenado.gov.co. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0191_1995.html

Terpel. (Septiembre de 2014). www.terpel.com. Obtenido de https://www.terpel.com/en/Sala-de-prensa/Noticias/Terpel-Sigue-Aumentando-Oferta-Tiendas_Altoque/

Terpel. (2017). *Presentacion Corporativa, Organizacion Terpel*. Presentacion Power Point. Obtenido de <https://www.terpel.com/Global/presentacion-corporativa-OT-03-04-17.pdf>

TERPEL. (2019). *Informe de Gestión 2018*. Bogota. Obtenido de <https://www.terpel.com/Global/Accionistas/2019/28FebInformeGestionCompletoFinal.pdf>

Varela, R. (2014). *Innovacion Empresarial* (Cuarta ed.). Cali: Pearson.

Vega, W. (30 de Agosto de 2018). Matrimonio' entre sector público y privado, la visión TIC de Duque. *El Tiempo*.