

**Plan de negocios para la creación de formatos express para almacenes Almaximo en la  
ciudad de Bucaramanga**

**Yein Ericson Contreras Velásquez**

**Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Negocios**

**Director**

**Ing. Carlos Díaz Bohórquez**

**Magíster en Ingeniería Industrial**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas**

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales**

**Maestría en Gerencia de Negocios M.B.A**

**Bucaramanga**

**2018**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi familia, por ser el pilar más importante en mi vida y por brindarme siempre su amor, apoyo y respeto.

A mi esposa Juliana Suarez, quien es el motor en mi existencia y de quien espero ser su orgullo para lograr las metas propuestas en nuestras vidas.

**Yein Ericson Contreras Velásquez**

## **Agradecimientos**

Agradezco a la Gerencia de almacenes ALMAXIMO Cúcuta, por su confianza, apoyo y disponibilidad para que este proyecto se realizara, así mismo a la Universidad Industrial de Santander por su orientación y guía en este camino académico.

A mi director Ing. Carlos Díaz Bohórquez, por su dedicación, soporte y enseñanzas.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	17
1. Planteamiento del problema.....	20
1.1 Formulación del problema .....	21
1.2 Justificación del problema .....	21
2. Objetivos .....	24
2.1 Objetivo general .....	24
2.2 Objetivos específicos .....	24
3. Definición del concepto de negocio.....	25
3.1 Nombre de la empresa. ....	25
3.1.1 Modelo de negocio.....	25
3.1.2 Visión. Al máximo S.A.....	25
3.1.3 Sedes. ....	25
3.1.4 Equipo de trabajo. ....	27
4. Marco referencial .....	29
4.1 Antecedentes de la investigación .....	29
4.2 Marco conceptual .....	31
4.3 Marco teórico .....	33

4.3.1 Componentes de un plan de negocios .....	34
4.3.2 Componentes sugeridos para un plan de negocios por el Harvard Business School.....	36
4.3.3 Análisis de los factores externos que pueden impactar en la empresa – a través del análisis PESTEL .....	38
4.3.4 Modelo de las 5 fuerzas. ....	39
4.3.4 Planeación Estratégica. ....	40
4.3.5 Modelo Canvas. ....	42
4.3.6 Modelos tipo express exitosos en Latinoamérica y Colombia.....	43
4.4 Marco legal .....	53
4.4.1 Normas de constitución de la empresa.....	53
4.4.2 Estímulos fiscales. Ley Mipyme.....	54
4.4.3 Legislación existente.....	54
4.4.4 Aspectos tributarios. ....	55
4.4.5 Elaboración de contratos con proveedores. ....	55
4.4.6 Leyes de contratación de personal. ....	55
4.4.7 Pólizas de seguros.....	56
4.4.8 Libros de contabilidad.....	56
5. Análisis de entorno .....	57
5.1 Macro entorno.....	57
5.1.1 Análisis PESTEL. ....	57
5.2 Micro-entorno .....	63
5.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter. ....	63
6. Estudio de mercado.....	66

6.1 Información general .....	66
6.2 Método de muestreo.....	67
6.3 Análisis de resultados – investigación de mercados .....	69
7. Análisis técnico.....	94
7.1 Tamaño del proyecto.....	94
7.1.1 Cantidad de productos y características .....	98
7.1.2 Equipos y maquinarias .....	98
7.1.3 Factores determinantes del tamaño .....	104
7.1.4 Tipo de construcción.....	104
7.1.5 Servicios especiales .....	104
7.1.6 Vías de acceso.....	104
7.1.7. Distribución propuesta para la tienda express .....	105
7.1.8 Mapa de procesos Almáximo express Bucaramanga.....	109
8. Análisis administrativo .....	110
8.1 Recurso humano.....	110
8.1.1 Organigrama .....	115
8.2 Sueldos estipulados de los empleados .....	115
9. Estudio Económico .....	117
9.1 Determinación de los gastos y costos de operación.....	117
9.1.1 Gastos de ventas.....	117
9.1.2 Gastos Pre-Operativos .....	118
9.1.3 Costos inversión Fija.....	118
9.1.4 Costo recurso humano.....	120

9.1.5 Costos fijos.....	121
9.1.6 Costos variables .....	121
9.2 Presupuesto de inversión.....	121
9.2.1 Inversión en capital de trabajo .....	121
9.3 Presupuesto de ingresos .....	122
10. Estudio financiero .....	125
10.1 Capital Inicial.....	126
10.2 Proyecciones financieras.....	127
10.3 Punto de equilibrio.....	130
10.4 Análisis de sensibilidad.....	130
10.5 Tasa interna de retorno (TIR) .....	134
10.6 Calculo Del Costo De Capital (WACC).....	136
10.7 Análisis relación costo beneficio y/o efectividad .....	139
11. Plan estratégico .....	142
11.1 Política de calidad .....	143
11.2 Direccionamiento estratégico de la tienda express .....	144
11.3 Estrategias .....	144
11.3.1 Estrategias de personal.....	144
11.3.2 Estrategia de mercadeo .....	145
11.3.3 Estrategia de proveedores .....	146
11.3.4 Estrategia financiera – precios .....	147
11.3.5 Plan de acción con base en las estrategias definidas.....	148

---

12. Conclusiones ..... 150

Referencias bibliográficas..... 153

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1.</i> Organigrama central. Adaptado de Almacenes ALMAXIMO SA.....	28
<i>Figura 2.</i> Cinco fuerzas de Porter.....	39
<i>Figura 3.</i> Estructura modelo Canvas .....	43
<i>Figura 4.</i> Segmentacion pequeños comercios. Adaptado de Servinformacion .....	95
<i>Figura 5.</i> Plano estructura.....	106
<i>Figura 6.</i> Proceso de organización del supermercado .....	107
<i>Figura 7.</i> Mapa estratégico Al máximo express, fuente: autor.....	109
<i>Figura 8.</i> Organigrama Supermercado Express.....	115
<i>Figura 9.</i> Proyección financiera .....	129
<i>Figura 10.</i> Estrategias de personal, fuente: Autor. ....	144
<i>Figura 11.</i> Estrategia selección, fuente: Autor .....	145
<i>Figura 11.</i> Selección de proveedores, fuente: autor .....	146
<i>Figura 12.</i> Estrategia de precios .....	147

## Lista de graficas

	<b>Pág.</b>
<i>Gráfica 1.</i> Género de encuestados, .....	69
<i>Gráfica 2.</i> Rangos de edades .....	70
<i>Gráfica 3.</i> Compras de la canasta familiar en la tienda de barrio.....	71
<i>Gráfica 4.</i> Razones para comprar en la tienda de barrio.....	72
<i>Gráfica 5.</i> Frecuencia de compra, fuente: Autor. ....	73
<i>Gráfica 6.</i> Modalidad de transporte para realizar las compras en tiendas de barrio, fuente: Autor. .....	75
<i>Gráfica 7.</i> Disponibilidad de productos, fuente: Autor. ....	76
<i>Gráfica 8.</i> Rangos de compra en la tienda de barrio, fuente: Autor. ....	78
<i>Gráfica 9.</i> Realiza compras de reposición en la tienda de su barrio cuando se le acaba los productos.....	79
<i>Gráfica 10.</i> Tipo de productos más comprados, fuente: Autor.....	81
<i>Gráfica 11.</i> Necesidad del formato express, fuente: Autor. ....	82
<i>Gráfica 12.</i> Expectativa de servicios .....	83
<i>Gráfica 13.</i> Promociones solicitadas .....	84
<i>Gráfica 14.</i> Medios de información, fuente: Autor. ....	86
<i>Gráfica 15.</i> Costos beneficios periodo de 5 años. ....	142

**Lista de tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. <i>Sedes Al máximo</i> .....	26
Tabla 2. <i>Clasificación comunas</i> .....	67
Tabla 3. <i>Género de encuestados</i> .....	69
Tabla 4. <i>Rangos de edades consultados</i> .....	70
Tabla 5. <i>Compras de la canasta familiar en la tienda de barrio</i> .....	71
Tabla 6. <i>Razones para comprar en la tienda de barrio</i> .....	72
Tabla 7. <i>Frecuencia de compra</i> .....	73
Tabla 8. <i>Modalidad de transporte para realizar las compras en tiendas de barrio</i> .....	74
Tabla 9. <i>Disponibilidad de productos</i> .....	76
Tabla 10. <i>Monto promedio de compra</i> .....	77
Tabla 11. <i>Compras de reposición</i> .....	79
Tabla 12. <i>Tipo de productos más comprados</i> .....	80
Tabla 13. <i>Necesidad del formato express</i> .....	82
Tabla 14. <i>Expectativa de servicios</i> .....	83
Tabla 15. <i>Promociones solicitadas</i> .....	84
Tabla 16. <i>Medios de información</i> .....	85
Tabla 17. <i>Productos a comercializar</i> .....	90

Tabla 18. <i>Equipos apertura Almáximo Bucaramanga</i> .....	99
Tabla 19. <i>Nómina de empleados</i> .....	116
Tabla 20. <i>Activos fijos</i> .....	119
Tabla 21. <i>Capital de trabajo</i> .....	122
Tabla 22. <i>Presupuesto de ingresos</i> .....	124
Tabla 23. <i>Balance inicial</i> .....	125
Tabla 24. <i>Flujo de fondos e indicadores financieros</i> .....	128
Tabla 25. <i>Flujo de fondos VPN con disminución en las ventas</i> .....	132
Tabla. 26. <i>Flujo de fondos VPN con incremento en los costos</i> .....	133
Tabla 27. <i>TIR baja en las ventas</i> .....	135
Tabla 28. <i>TIR incremento costos</i> .....	135
Tabla 29. <i>Plan de acción</i> .....	148

## Resumen

**Título:** Plan de negocios para la creación de formatos express para almacenes Almaximo en la ciudad de Bucaramanga\*

**Autor:** Yein Ericson Contreras Velásquez\*\*

**Palabras claves:** Formatos conveniencia, contrabando, diversificación, estrategias, presupuesto.

### Descripción

El presente trabajo, tiene como finalidad dar a conocer el estudio a partir de un plan de negocios que permita determinar la oportunidad de negocio, para la instalación de un formato express (por conveniencia) para almacenes Almaximo de Cúcuta, enfocando los análisis a conocer el entorno, sector, necesidades técnicas, financieras y legales para la implementación de este tipo de supermercado, en la ciudad de Bucaramanga para cumplir con el plan estratégico de expansión de la compañía.

Para determinar las necesidades de la implementación de este tipo de formato, se estableció una encuesta a modo de sondeo en tres sectores populares de la ciudad de Bucaramanga, conociendo las necesidades de la población y los requerimientos técnicos necesarios para este tipo de formato. El proyecto contó con el análisis financiero revisando su viabilidad desde el punto de vista de mercados, entrando con una estrategia de desarrollo de servicios. Desde el punto de vista técnico es viable.

Asimismo, la factibilidad económica del proyecto se mantiene, incluso frente a eventuales variaciones en los niveles de venta e incremento en los costos; como lo demuestra el análisis de sensibilidad realizado para estos dos escenarios. Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, se puede concluir que el proyecto es factible en todos sus aspectos y desde el punto de vista legal no presenta ningún tiempo de restricciones.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios M.B.A. Director: Ing. Carlos Díaz Bohórquez, Magíster en Ingeniería Industrial

### Abstract

**Title:** Business plan for the creation of express formats for Almaximo stores in the city of Bucaramanga\*

**Author:** Yein Ericson Contreras Velásquez\*\*

**Keywords:** Formats convenience, smuggling, diversification strategies budget.

#### Description

This work aims to publicize the study from a business plan to determine the business opportunity for the installation of an express format (for convenience) for storage Almaximo Cucuta, focusing on the analysis to understand the environment, sector, technical, financial and legal resources for implementation of such supermarket, in the city of Bucaramanga to meet the strategic expansion plan of the company.

To determine the needs of the implementation of this type of format, a survey polling mode was established in three popular areas of the city of Bucaramanga, knowing the needs of the population and the structural and technical requirements required for this type of Format. The project received financial analysis reviewing its feasibility from the point of view of markets, entering with a development strategy service. From the technical point of view it is viable.

Also, the economic feasibility of the project is maintained, even in the event of possible variations in sales levels and increase in costs; as demonstrated by the sensitivity analysis conducted for these two scenarios. Taking into account the previous aspects, it can be concluded that the project is feasible in all its aspects and from the legal point of view it does not present any time of restrictions.

---

\* Degree work

\*\* Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Master of Business Management M.B.A. Director: Ing. Carlos Díaz Bohórquez, Master in Industrial Engineering

## Introducción

Las tiendas de grandes supermercados, se basan en la disposición ordenada por sesiones de los productos que los usuarios desean encontrar, algunos son de primera necesidad, otros simplemente corresponden al ofrecimiento en una misma superficie de los artículos que los clientes podrían adquirir, todo enfocado a estrategias comerciales puntuales que garanticen el flujo constante de ventas e ingresos a las grandes cadenas.

Ahora, el consumo de este tipo de bienes, está siendo representado por un consumidor cada vez más exigente y con menos tiempo de compra que antes, ya que con los tiempos actuales, los consumidores buscan ofertas y disponibilidad de bienes de forma rápida, económica y oportuna, así como la utilización de tarjetas con premios por acumulación de puntos, descuentos para jubilados, para ciertas tarjetas según el día de la semana o para ciertos gremios, canje de puntos por productos que son la promoción del día, etc.

Sumado a esto, a nivel mundial, las Grandes cadenas de almacenes se han desarrollado de acuerdo con los nuevos hábitos de consumo de la población, cambiante por supuesto y adaptable al ritmo acelerado de la economía. Colombia por lo tanto es un escenario propicio para incursionar con tiendas que sean de fácil acceso a los consumidores, ya que existe la necesidad de acercarse más a ellos, a través del canal tradicional (Tienda de barrio), logrando que bienes y víveres de la canasta familiar estén disponibles en espacios similares a la tienda de barrio.

Al lado de ello, el sector del “retail” según (Quintero, 2006) establece que (distribución al por menor de productos de consumo masivo – ferreterías, librerías, almacenes de ropa, Farmacias) es uno de los más dinámicos de la economía y compite fuertemente con los supermercados, tiendas

de barrio y con plazas de mercado, ya que los consumidores pueden acceder a los artículos de su preferencia bajo un mismo escenario. Pero esto no queda allí, las grandes superficies y supermercados se han reinventado, han evolucionado, y ha permitido que a través de nuevas estrategias de mercadeo, se llegue a más consumidores, como las compras a través de internet, promociones, marcas blancas y fidelización a través de tarjetas de puntos, así como la creación de formatos especializados para ciertos nichos de mercados como la Tienda de Conveniencia o Formatos Express, entendidas estas a las superficies que van de 120m<sup>2</sup> hasta los 500m<sup>2</sup> donde se asemeja el formato a una tienda de barrio.

El propósito de este proyecto es diseñar un plan de negocios que le permita a Almacenes Al máximo de Cúcuta, viabilizar de forma estratégica, el formato Express, para ser utilizado en su política de expansión en la ciudad de Bucaramanga, contando con un inventario limitado y de alta rotación, logrando con ello bajar costos de operación y personal.

El trabajo está organizado de la siguiente manera, en una primera parte es el planteamiento del problema seguido del marco teórico, en la segunda parte se establece el desarrollo del primer objetivo que busca realizar una revisión bibliográfica, con el propósito de presentar de forma analítica los diferentes modelos tipo express exitosos en Latinoamérica y Colombia, identificando los factores de éxito y los comportamientos que ha tenido el modelo, seguido de un estudio de mercados que permita conocer las preferencias y necesidades de la población en Bucaramanga, buscando aquellos factores de éxito de este modelo de negocio, para definir las estrategias requeridas para el mercado en la ciudad, en la tercera y cuarta parte se muestra el desarrollo de un estudio técnico y organizacional respectivamente, para determinar los requerimientos en la implementación de este negocio en la ciudad de Bucaramanga, un análisis financiero que permita conocer su viabilidad en la implementación de este formato en la ciudad de Bucaramanga, para

conocer factores financieros importantes, dejando una última parte para la formulación de un plan estratégico de mercadeo para la implementación del modelo formato express en Bucaramanga.

## 1. Planteamiento del problema

La marca Almáximo se crea en Cúcuta, como empresa de grandes superficies, que comercializa con bienes y víveres al por menor, en el norte de Santander en 2002, con una superficie de 2.400 mt<sup>2</sup>, orientando sus servicios a ofrecer productos como abarrotes, carnes y fruver, así como productos textiles, calzado y productos para el Hogar.

En el año 2008, inaugura su segundo punto de venta ubicado en el barrio Guaimaral de la ciudad de Cúcuta, con una sala de ventas de 1.000 mt<sup>2</sup>. Con un portafolio de productos enfocados en la categoría de alimentos, textiles, hogar y productos de temporadas.

Para el año 2013 almacenes Almáximo abre su tercer punto de venta en el barrio quinta oriental, con un área de 250 mt<sup>2</sup> convirtiéndose en su primer formato express para la marca Almáximo.

Seguido de eso en el año 2015 inaugura su cuarto punto de venta con 500 mts<sup>2</sup> y en el año 2016 abre su último punto de venta para un total de 5 almacenes, dejando a la marca Almáximo posicionada en el sector de los supermercados y grandes tiendas en la ciudad con un alto reconocimiento.

Sin embargo, hoy por hoy la economía cucuteña ha estado afectado por la crisis que se vive con el vecino país, Venezuela, la industria colombiana en Cúcuta compite con el contrabando descontrolado y los bajos precios de los productos venezolanos, convirtiéndose en una economía flotante, insostenible económicamente y sin niveles de rentabilidad que le proporcione estrategias de crecimiento, ya que en este momento, la economía en la ciudad de Cúcuta se encuentra perjudicada con el cierre fronterizo y el incremento del contrabando de bienes de la canasta familiar, así mismo, los productores no pueden ofertar alimentos a tan bajos costos, lo que ocasiona

que las empresas se obliguen a no innovar o penetrar el nicho de mercado por los precios del mercado de contrabando existentes y así evitar pérdidas de rentabilidad y utilidades del ejercicio comercial.

Por esta razón el objetivo principal del proyecto radica en la elaboración de un plan de negocios para la creación de formatos express para almacenes Almáximo en la ciudad de Bucaramanga como una alternativa de solución para el crecimiento y expansión de la compañía utilizando un modelo de negocios llamado supermercado de conveniencia o formato express que cuenta con un surtido básico y de alta rotación.

### **1.1 Formulación del problema**

¿Qué condiciones de mercado, técnicas y financieras le permitirán a Almacenes Almáximo hacer posible la creación de este tipo de negocio en la ciudad de Bucaramanga?

### **1.2 Justificación del problema**

La investigación propuesta para almacenes Almáximo, bajo su consentimiento, busca mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de administración, mercadeo y finanzas, desarrollar un plan de negocios, que permita la creación de un modelo de negocios denominado express, como alternativa para expandirse fuera de la ciudad de Cúcuta a otras ciudades, con un esquema de operación más sencillo y fácil de controlar que se pueda ajustar a otras ciudades con una economía más estable.

También es justificado que siendo Cúcuta, una ciudad que se encuentra hoy en día afectada económicamente, y con un panorama poco alentador, surgen oportunidades de negocios en otras ciudades, como lo es Bucaramanga que se encuentra relativamente cerca y que sus cifras económicas la muestran como la segunda ciudad con mayor ingreso per cápita del país (Marquez , 2014), convirtiéndola en la primera alternativa como ciudad a evaluar para el desarrollo de este proyecto.

Se espera que este modelo de formato express que tanto éxito ha tenido en otros países como México, con la cadena Oxxo, (2014) entre otras, que abre un nuevo local cada 12.4 horas con más de 10.000 locales y que también cuenta con presencia en Colombia, pueda ser un ejemplo para tener en cuenta como una solución y parte de la visión estratégica de la compañía Al máximo para seguir expandiéndose y fortaleciendo su marca en la región. No solo estos formatos express han tenido mucho éxito en otros países del mundo, en Colombia también existe una revolución de estas tiendas de conveniencia o express, lo es el caso del grupo éxito quien incursiono en el 2010 en este modelo y ya cuenta hoy con más de 68 locales en 12 ciudades del país (Portafolio, 2014) y que tiene como visión para los próximos años seguir creciendo con este modelo de negocio incorporando nuevos servicios a precios competitivos (Fenalco, 2015).

Este modelo de negocio también ha surgido por la necesidad de las grandes cadenas de expandirse y crecer, pero se ven frenadas por que al igual que en el mundo, las grandes extensiones de tierra para crear formatos de más de 10.000 mt<sup>2</sup> escasea y muchas veces su costo por metro cuadrado es muy alto, como lo afirma el presidente de Fenalco Guillermo Botero, que en el país existe escases de tierras. (El Espectador, 2015). Para que almacenes Al máximo logre incorporar este modelo en la ciudad de Bucaramanga de manera exitosa, debe analizar muy bien entre tantos aspectos, las necesidades de la población en donde desea instalarse para ofrecer soluciones y

servicios novedosos y gran necesidad para sus clientes, con el fin de convertirlo en la mejor opción de supermercado de este formato en la ciudad Bucaramanga.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la implementación de un formato de tienda tipo express para almacenes Almáximo – Cúcuta, en la ciudad de Bucaramanga para cumplir con el plan estratégico de expansión de la compañía.

### 2.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión bibliográfica, con el propósito de presentar de forma analítica los diferentes modelos tipo express exitosos en Latinoamérica y Colombia, logrando con ello identificar los factores de éxito y los comportamientos que ha tenido el modelo.
- Realizar un estudio de mercados las preferencias y necesidades de la demanda en Bucaramanga, que permita conocer los factores de éxito de este modelo de negocio para definir las estrategias requeridas para el mercado en la ciudad.
- Desarrollar un estudio técnico, y organizacional, que permita determinar los requerimientos que demanda en este tipo de negocio.
- Determinar la viabilidad financiera para implementar este formato en la ciudad de Bucaramanga para conocer el punto de equilibrio del proyecto.
- Formular un plan estratégico y de mercadeo para la implementación del modelo formato express en Bucaramanga.

### **3. Definición del concepto de negocio**

#### **3.1 Nombre de la empresa. Almacenes Almáximo.**

**3.1.1 Modelo de negocio.** Es una empresa comercializadora de productos de consumo masivo en supermercado, textiles, hogar y variedades; su propósito es conquistar y mantener clientes completamente satisfechos, contando con un talento humano competente y comprometido, contribuyendo al crecimiento, bienestar y beneficios de los colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad en general.

**3.1.2 Visión.** Almáximo S.A. en el año 2018 será una organización solida con un alto reconocimiento de su marca, productos y servicios; generando la apertura de nuevos negocios en el mercado nacional e internacional, direccionada bajo su sistema de gestión de calidad.

**3.1.3 Sedes.** Cuenta con tres sedes, las cuales han sido creadas para compras familiares de estratos 2, 3, y 4 de la ciudad de Cúcuta, su área metropolitana y la frontera Colombo – Venezolana.

En Almáximo siempre se está atentos a satisfacer las necesidades de sus clientes, por ello se ha pensado en una extensión del supermercado, que sea un punto de compras mucho más rápido, cómodo y de fácil acceso. El mejor motivo para disfrutar de la calidad y excelentes precios de los productos.

Tabla 1.

*Sedes Al máximo*




Sede	Fotografía
<p><b>Centro Comercial Plaza de los Andes</b></p> <p>En septiembre de 2002 nace la marca ALMAXIMO como almacén ancla del Centro Comercial Plaza de los Andes, en una sala ventas de 2000 mt2.</p>	<p><b>Sede C.C. Plaza los Andes.</b></p>  <p>Fuente: Al máximo.</p>
<p><b>Sede Guaimaral</b></p> <p>En Noviembre de 2008, se inaugura un nuevo punto de venta con un área de 1000 mt2 ubicado en la Av. 11e N° 7n-120 del Barrio Guaimaral ubicado en la Dirección: Av. 11E # 7N – 129.</p> <p>Teléfono: 5778833 y cuyo Horarios: 24 horas</p>	<p><b>Sede Guaimaral.</b></p>  <p>Fuente: Al máximo.</p>
<p><b>Sede Quinta Oriental</b></p> <p>En Agosto de 2013, abre su más nuevo punto de venta ALMAXIMO EXPRESS con un área de 243 mt2 en el barrio Quinta Oriental. Ubicado en la dirección: calle 7 # 6E – 192.</p> <p>Teléfono: 5893459 y cuyo Horarios: 24 horas.</p>	<p><b>Sede Quinta Oriental.</b></p>  <p>Fuente: Al máximo.</p>

Tabla 1. *Continuación*

Sede	Fotografía
<p><b>Sede Pinos</b></p> <p>En Marzo 26 de 2015, abre nuestro cuarto punto de venta ALMAXIMO PINOS ubicado entre la avenida pino y la avenida cero, con un area de 500 mt2. Ubicado AV. 0 # 1AN – 37. Teléfono: 5888088 y cuyo horario es 24 horas</p>	<p>Sede Pinos</p>  <p>Fuente: Almaximo.</p>
<p><b>Sede Prados del este</b></p> <p>En marzo de 2016, abre un nuevo punto de venta ALMAXIMO Prados del este con un área de 300 mt2 en el barrio prados del este.</p>	<p>Sede Prados de este</p>  <p>Fuente: Almaximo.</p>

Fuente: Almacenes Almaximo S.A.

**3.1.4 Equipo de trabajo.** Almacenes Al máximo Cúcuta cuenta con el organigrama de punto de venta así:

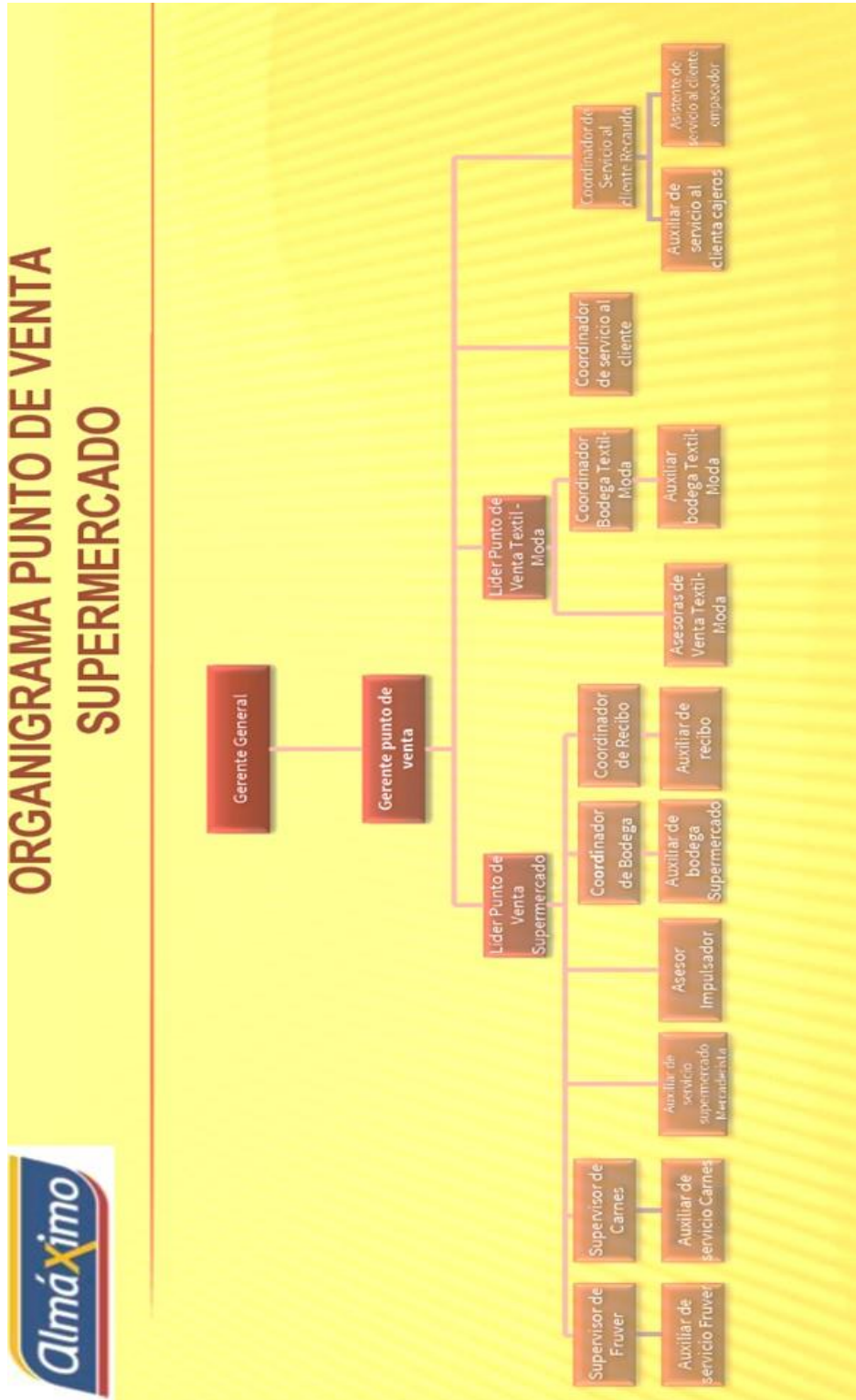


Figura 1. Organigrama central. Adaptado de Almacenes ALMAXIMO SA.

## 4. Marco referencial

### 4.1 Antecedentes de la investigación

Para entender la importancia de un modelo de tienda por conveniencia o Formato Express en el comercio de retail, se presentan a continuación tres investigaciones que sobre el tema se han realizado, soportando con ello la pertinencia de la investigación.

Bahamón Osorio (2013), a través de su tesis de grado titulada *Análisis sectorial de las grandes superficies en Colombia*, en ella se explica que el concepto de las Grandes Superficies se asemeja a un “comercio moderno diversificado” y se caracteriza por ser un fragmento de empresas modernas con estructuras de comercio minorista bajo el formato de comercio de grandes cadenas de almacenes, el análisis sectorial dejó ver la importancia de este tipo de comercio, que desde hace varios años en Colombia ha sido foco de la llegada de importantes cadenas de almacenes, estas empresas han ido expandiendo sus operaciones no sólo a las grandes capitales sino también a ciudades intermedias, donde la población con poder adquisitivo también aumenta (Bahamón, 2013).

Sus conclusiones se encuentran enmarcadas que la responsabilidad empresarial de las Grandes Superficies se caracteriza por estar orientada hacia diferentes grupos de interés, buscan reconocimiento de su imagen y marca y que esta les sirva para continuar siendo competitivos en el mercado, además les permite recibir credibilidad y confianza por parte de sus clientes, así mismo, este tipo de modelos de negocios han incursionado en las nuevas tecnologías, utilizando redes sociales y mensajería instantánea para dar a conocer ofertas y aniversarios.

Otro estudio relevante fue el escrito por Tovar Espitia y Mendoza Gómez (2009), titulado *La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución aplicado en la localidad la candelaria*, tesis de grado, en la cual se expone que las tiendas de barrio en Colombia como canales de distribución aún representan oportunidades de crecimiento en algunas categorías, ya que se convirtieron en una herramienta de captación de capital, oportunidad de trabajo y apoyo a la industria nacional, al brindar mejoras en el acceso de productos, accesibilidad en precios y una relación interpersonal más cercana e íntima entre tendero y consumidor; situación que no se evidencia con los almacenes mayoristas, que pese a su aparición y auge, no lograron eliminar a las ya consolidadas “tiendas de barrio” , aun cuando se había pronosticado el final de dichos establecimientos de comercio con la aparición de grandes cadenas como Carrefour, ÉXITO, CAFAM y Makro (Tovar & Mendoza, 2009).

Así mismo, en un artículo de Ramírez Sánchez (2013), la exhibición y el merchandising en las tiendas de barrio de Bogotá: un canal que cobra fuerza como oportunidad para la construcción de marca, muestra la importancia fundamental de la tienda por conveniencia, que al ser catalogadas como tiendas de barrio, le brinda a los consumidores la oportunidad de adquirir sus bienes sin la necesidad de trasladarse de su entorno, esto permite, tener oportunidades comerciales importantes, así como resaltar que la tienda de barrio constituye en la actualidad un punto clave para el desarrollo y auge de marcas, dado que a pesar de la fuerte competencia que tiene por la entrada de establecimientos y otras alternativas gracias a la coyuntura de tratados comerciales como los tratados de libre comercio con países desarrollados, su impacto y desarrollo en la economía del país no cesa, y por el contrario, presenta un crecimiento representativo para el PIB del país (Ramírez, 2016).

## 4.2 Marco conceptual

### - **Definición de supermercado**

Son establecimientos comerciales donde se venden diferentes tipos de artículos en forma de auto servicio. Según la clasificación Nielsen se dividen en dos tipos: los pequeños, que tienen de dos a cuatro cajas de salida y los grandes, cinco o más cajas, en ambos casos con superficies de venta inferiores a 2500 mt<sup>2</sup>. Las dimensiones de surtido que poseen este tipo de establecimientos, permiten satisfacer las necesidades de la compra diaria, ya que disponen de secciones de alimentación perecedera y no perecedera, suficientemente profundas. El número de secciones oscila entre doce y dieciséis, constituyendo una variedad de surtido muy completa y atractiva. Su nivel de servicio suele ser bueno y algunos comercializan su propia marca.

### - **Reseña Histórica y evolución**

Las tiendas de autoservicio se establecieron por primera vez a comienzos del siglo XX en Estados Unidos, donde el comerciante Michael Cullen abrió en 1930 el primer establecimiento de este tipo al cual llamó King Kullen, en la zona de Queens, Nueva York.(Mejía Tovar, 2012).

Hoy en día los supermercados pueden pertenecer a cadenas comerciales, locales nacionales e internacionales, o bien a propietarios independientes. El concepto de supermercado está ganando adeptos en todo el mundo, y otros establecimientos de minoristas, como los economatos, han adoptado algunos de los métodos de los supermercados para la distribución masiva con bajos costos.

Cabe destacar que existen dos elementos significativos que permiten diferenciar los establecimientos de comercio como son:

1. El nivel de servicio.
2. Las dimensiones del surtido que ofrecen para satisfacer a su clientela potencial.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente los comercios detallistas se pueden clasificar en los tipos que se describen a continuación:

**Grandes Almacenes:** Son superficies de gran tamaño que poseen muchos departamentos y por tanto, muchas secciones de distinta naturaleza, divididas en varias plantas en un mismo edificio. Prestan un servicio de alta calidad y muy completo: pago con tarjeta, financiación de la compras, entrega a domicilio, asistencia pre-venta y post-venta.

**Hipermercados:** Su superficie de venta superan los 2500 mt<sup>2</sup>. Se explotan en régimen de autoservicio, con una media de 40 cajas de salida. Ofrecen múltiples servicios: como parqueadero propio a miles de vehículos, horarios de venta prolongado, financiación de las compras, entrega e instalación a domicilio, así como una gran variedad de surtido con dimensiones muy amplias y profundas, donde su propia marca es muy representativa en muchas familias de productos.

**Ventas a nivel detallista:** Es la actividad de negocios que consiste en vender productos o servicios al consumidor final, actúa como un vínculo entre los productores y los consumidores al dirigir sus esfuerzos hacia la superación de una serie de discrepancias entre lo que es ideal para el proceso de fabricación del productor y lo que necesitan los consumidores en sus actividades de consumo. (Lewison, 1999).

**Tiendas de descuento:** La venta de productos en este tipo de establecimiento, es en régimen de auto servicio y su superficie de venta oscila entre 300 y 2500 mt<sup>2</sup>, su política de surtido se basa fundamentalmente en la idea de que el móvil más importante para su clientela es la economicidad de los productos y por tanto, para mantener una línea de precios agresiva sacrifican buena parte la profundidad del surtido, limitándolo a productos de media alta rotación.

Tiendas de conveniencia: Son pequeños establecimientos, donde la venta es de libre servicio. Permanecen abiertos la mayor parte del día o incluso algunos las 24 horas del día. Ofrecen un surtido amplio y poco profundo con pocas referencias en cada familia de productos.

Autoservicios: Suelen ser tiendas tradicionales que se han modernizado con la aparición de nuevas tecnologías en la distribución. Su política de surtido está sujeta a su superficie disponible de venta, es decir cuantos más metros cuadrados dispone, mayor número de secciones y profundidad de gama ofrece, en líneas generales carece de una política estratégica de surtido.

Comercio tradicional: Son tiendas donde las mercancías están separadas del comprador por un mostrador, donde se encuentra un dependiente que entrega los productos solicitados, ofrece una importante variedad de familias de productos, pero sin tener profundidad en ninguna de sus escasas secciones. (Palomares, 2012)

### **4.3 Marco teórico**

#### **- Plan de negocios:**

Es una serie de actividades bien estructuradas y secuenciales que permiten dilucidar al detalle, todos los pormenores en la realización, producción y comercialización de un producto o servicio, de esta manera se obtiene un panorama amplio en torno de la cuestión de estudio y la viabilidad económica financiera, logística y productiva de un desarrollo. El documento resultante es una guía para el emprendedor o empresario donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas. Un plan de negocios incluye de manera obligatoria un estudio de

mercados, un análisis técnico un diagnóstico estructural de la organización donde se piensa implementar, un estudio financiero y una planeación estratégica (Urbina 2006).

El Plan de Negocios se realiza como anteproyecto de una empresa y se ajusta a cumplir objetivos tales como:

- Proporcionar al emprendedor un amplio conocimiento sobre el negocio o empresa que va a poner en marcha.
- Encontrar socios o inversionistas, mediante la presentación de un plan de negocios sólido y organizado.
- Obtener la financiación necesaria.

El plan de negocios es un ejercicio útil en dos escenarios:

- Lanzar un nuevo proyecto empresarial.
- Adicionar una nueva actividad en una empresa ya existente (Weingerger, 2009)

**4.3.1 Componentes de un plan de negocios:** Según (Lloreda, 2016), Un plan de negocio es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de las tareas, y se evalúa la necesidad de recurrir a bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio.

Los componentes o fases de un plan de negocios están consignados de la siguiente manera:

a. Concepto del negocio: Incluye la descripción concreta y diferenciada de la base del negocio. En este ítem se debe hacer claridad sobre las ventajas comparativas y competitivas del nuevo negocio.

b. El sector: Se refiere a los productos o servicios que complementan, o que pueden competir con el servicio que se va a ofrecer. Es muy importante saber segmentar el mercado e identificar una real necesidad que se va a atender con el nuevo servicio o producto propuesto.

c. Potenciación del producto: Mediante el conocimiento claro y preciso del producto o servicio es posible adelantarse a los nuevos requerimientos del mercado y tener la capacidad de adaptar, mediante la implementación de procesos innovadores.

d. La Tecnología: Los procesos tecnológicos y de desarrollo del producto se deben tener en cuenta con el fin de ofrecer un producto o servicio acorde a las necesidades tecnológicas del mercado.

e. Plan Comercial: Un plan de negocios debe analizar cómo va a conseguir las ventas, conocer a sus clientes y sus necesidades.

f. Plan de Producción: Describir el plan de producción o plan de operación, le permite al emprendedor conocer cómo va a manejar productivamente todos los recursos necesarios y asignados para obtener mejores resultados.

g. Previsión de “cash Flow”–Efectivo: El control de “*cash flow-Efectivo*” es la herramienta más importante en la gestión de la nueva empresa. El plan de negocio debe definir como se realizará el plan financiero del proyecto.

h. Calendario o cronograma: El Plan de Negocios debe tener claridad sobre las actividades que se realizarán y los tiempos de ejecución, con el fin de cumplir los objetivos planteados.

i. Financiación: El plan de negocios debe determinar todo el paquete financiero necesario para crear y mantener la empresa.

#### **4.3.2 Componentes sugeridos para un plan de negocios por el Harvard Business School.**

Según (Harvard, 2006): Un plan de negocios es un documento que explica una oportunidad de negocios, identifica el mercado objetivo y provee detalles de cómo la organización empresarial planea lograr el objetivo. La estructura del plan de negocios incluye la revisión de los siguientes aspectos:

a. Contenido y Resumen Ejecutivo: En este ítem se hace un breve y conciso resumen del Plan de Negocio.

b. Oportunidad: En este ítem se utilizan herramientas como análisis de mercado, análisis del entorno que benefician la implementación de la nueva idea de negocio.

c. Descripción de la nueva compañía, servicio o producto: Es la descripción de la idea de negocio, describir cómo está organizada y cuál es propósito principal para ponerla en marcha. Incluye metas y planes de crecimiento de la nueva idea.

d. Estrategia: Identificar claramente cuál es el componente diferenciador de la nueva idea. Determinando ventajas competitivas que le darán beneficios en el mercado.

e. Manejo del equipo de personal: En este ítem se reconoce y se describe al personal requerido, como parte de la inversión demandada para la puesta en marcha de la nueva idea de negocio. En este ítem se propone la formulación de 14 preguntas donde se evidencia información sobre motivación, habilidades, formación intelectual del personal.

f. Plan de marketing: Esta sección es uno de los componentes claves en el Plan de Negocios ya que tiene una estrecha relación con el éxito o fracaso del proyecto.

Un producto o servicio puede ser de excelente calidad, pero si no tiene una real conexión con sus clientes puede fallar. Este plan debe contener:

- Identificación de los clientes.
- Número de potenciales clientes y aumento de los ingresos por ventas.
- Identificación de diferentes segmentos de mercado y ajustar los servicios o productos a sus requerimientos.

- Análisis de la decisión de compra.
- Identificar la sensibilidad del cliente al precio.
- Análisis de la competencia.

g. Plan operativo: Esta sección incluye todos los procesos y detalles de la operación que intervienen para la creación de un producto o servicio que sea valorado por los clientes de acuerdo con sus ventajas competitivas.

h. Plan financiero: El desarrollo de este módulo permite cuantificar los alcances de cada uno de los módulos anteriores y posibilita, entre otros resultados:

- Dimensionar la magnitud de la inversión.
- Estimar ingresos, costos y gastos.
- Proyectar estados financieros.

**4.3.3 Análisis de los factores externos que pueden impactar en la empresa – a través del análisis PESTEL.** Es una técnica de análisis estratégico (Chapman, 2015) para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos, para describir el entorno en el que se desenvolverá una empresa.

Esta técnica consiste en describir el entorno a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- Factores Políticos-Legales: Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa, y la normativa por medio de la cual debe regirse, tales como: Licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral.

- Factores Económicos: Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación.

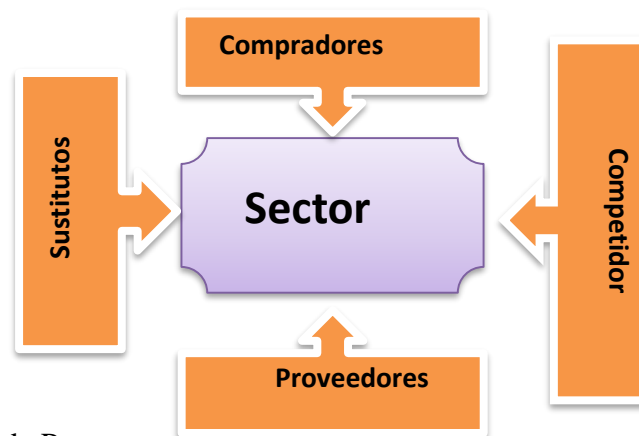
- Factores Socioculturales: Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional.

- Factores Tecnológicos: Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

- Factores Ecológicos: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global.

**4.3.4 Modelo de las 5 fuerzas.** Análisis de competitividad de la Industria. De igual forma, Michael Porter (1991) considera la existencia de cinco factores a los que denomina fuerzas fundamentales que definen las peculiaridades del sector y afectan la competitividad del sector y de sus distintas empresas. El modelo de las cinco fuerzas fue desarrollado en 1980 por Michael Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, es una herramienta que permite conocer o hacer una aproximación del grado de competencia que existe en un mercado, permite hacer una apreciación más cercana de su atractivo y por consiguiente una mejor identificación de las oportunidades y amenazas.

Porter afirma que en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo.



*Figura 2.* Cinco fuerzas de Porter

- Productos sustitutos. Se refieren a productos de otros sectores, productos que pueden realizar la misma función que el del sector y pueden ejercer presión para mantener los precios competitivos limitando la rentabilidad.

- Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico por ejemplo, la relación calidad/precio del producto sustitutivo se modifica en relación a la del producto, para citar ejemplos que den una explicación a esta afirmación, Porter manifiesta que una vez el producto sustituto sea interesante para el consumidor crea riesgos para la empresa.

- Poder de negociación de Proveedores. Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que suministran la materia prima para la producción de bienes/servicios y va a depender de su poder de negociación logrando vender sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su poder de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para la organización.

- Poder de negociación de Compradores: Los compradores en el sector industrial han logrado forzar la baja de precios, negociando por una calidad superior o por más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos - todo a expensas de lo rentable de la industrial.

- Rivalidad entre competidores establecidos: La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

**4.3.4 Planeación Estratégica.** Los elementos que intervienen en la estrategia de éxito son la definición del propósito y de los objetivos empresariales, el conocimiento profundo del entorno competitivo y la valoración objetiva de recursos, proceso que puede ser también implementado a nivel personal. (Grant R, 2006)

La planeación estratégica, es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos planteados por la organización.(Steiner, 1983). Para el autor Humberto Serna (1994), es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone además de la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

#### Pasos Para La Planeación Estratégica (Serna, 1994)

- Formulación del Plan Estratégico
- Análisis FODA
- Visión- Misión
- Oportunidades y Amenazas
- Estrategias
- Control
- Plan Operativo

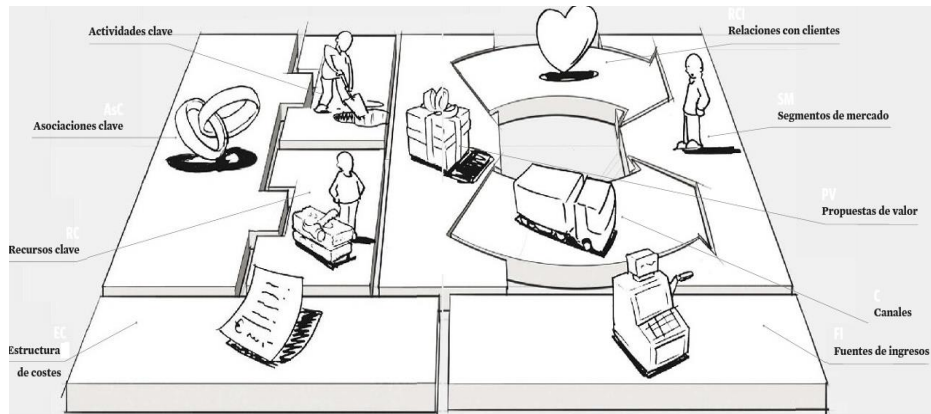
La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado. La planeación estratégica ayuda a definir el posicionamiento actual y el horizonte futuro de la organización, es aquí en donde se establece cómo se quiere crecer, qué

nivel financiero y organizativo se quiere, en fin se establecen pautas de evolución de la organización.

**4.3.5 Modelo Canvas.** El Canvas fue creada por Alex Osterwalder con la ayuda de Yves Pigneur (Osterwalder, 2011), “es una herramienta de gestión estratégica y empresarial, que le permite describir, diseñar, desafiar, inventar, y re-diseñar su modelo de negocio. Se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio”. Dentro de este paradigma, la única regla fija que hay es la de no auto-inhibirse y acoger todas las ideas que emanen del proceso.

Uno de los mayores retos después de tener “esa” idea innovadora es el cómo desarrollarla y materializarla y no solo basta con definir la idea emprendedora, además debe elegirse, desarrollarse y también innovar en el modelo de negocio para lograr el éxito deseado. Pensando en lo difícil que es llevar a cabo generar un modelo de negocio, A. Osterwalder junto a Y. Pigneur, reconocidos conferencistas y expertos en innovación aplicada a los negocios, en su libro “Generación de modelos de Negocio”, crearon el lienzo – Canvas – del modelo de negocio, una forma práctica para la generación de modelos empresariales.

El lienzo consiste en la conexión esquemática de nueve módulos que refleja la lógica de una empresa para alcanzar sus ingresos, cubriendo las cuatro áreas principales: Cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica. La figura 2 muestra gráficamente la distribución de los nueve puntos del modelo Canvas.



*Figura 3.* Estructura modelo Canvas, Adaptado de Osterwalder, A. Generación de modelos de negocio, pág. 18, 19.

**4.3.6 Modelos tipo express exitosos en Latinoamérica y Colombia.** El modelo de las Grandes Superficies se asemeja a un “comercio moderno diversificado” y se caracteriza por ser un fragmento de empresas modernas con estructuras de comercio por menor bajo el formato de comercio de grandes cadenas de almacenes.

A nivel mundial las Grandes Superficies se han adaptado a los nuevos hábitos de consumo de la población, esto no ha sido desconocido en un mercado como el colombiano, sin embargo, a nivel nacional, su atractivo ha logrado que muchas de ellas ingresen al mercado, principalmente en ciudades intermedias con planes de expansión. Gracias a ello, el sector es uno de los más dinámicos de la economía y compiten fuertemente con los supermercados, tiendas de barrio y con plazas de mercado.

Las grandes superficies son conocidas como formas de autoservicio que venden gran variedad de productos de consumo masivo, entre ellos, alimentos, artículos para el hogar, ropa, electrodomésticos. En un futuro pueden convertirse en Centros Comerciales, con las grandes

superficies como principales y con una oferta complementaria con los almacenes de comida, reparaciones, etc. que están a su alrededor y con el objetivo final de satisfacer las necesidades del cliente (Maite 2013).

Sin embargo, es tendencia mundial, las tiendas de conveniencia y/o express, las cuales son establecimientos entre 120 m<sup>2</sup> hasta 500 m<sup>2</sup>, con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas, lo que las hace atractivas para los clientes ya que están más cerca a sus lugares de residencia y son estratégicamente funcionales para la adquisición de víveres de la canasta familiar.

Generalmente, se ubican en el centro de las ciudades aunque también se engloban bajo esta denominación otros locales como, por ejemplo: los situados junto a estaciones de servicio o las tiendas situadas en los aeropuertos, que pueden ser o no libres de impuestos.

Las tiendas de conveniencia, por su tamaño, ofrecen una variedad menor de productos que los supermercados. Los productos ofrecidos suelen centrarse en bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) y alimentos, principalmente comida basura (panecillos, frituras, dulces y golosinas), comida rápida, enlatados, congelados, conservas y minoritariamente, productos frescos. Debido a que los clientes suelen ir de paso o con prisa, es frecuente que se venda comida preparada y consumible inmediatamente, como sándwiches refrigerados, “hotdogs” y café. (El Espectador, 2015)

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 (Bayona, 2013).

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.

#### - **Contexto nacional.**

Colombia, al ser una economía en crecimiento, se ha convertido en un mercado atractivo para muchos sectores comerciales; por lo tanto, inversionistas locales y extranjeros están incursionando con una nueva alternativa de consumo en el país, pero está ya desarrollada en ciudades principales en el ámbito mundial. Por esta razón, la tienda de conveniencia se ha convertido en un formato emergente en el sector retails (Ceballos & Hernandez, 2014).

Hace ya más de una década, que el comercio empezaba una enardecida carrera por expandir sus operaciones y prepararse para un fenómeno que en Europa ya había dejado un listado de víctimas en el mercado. La "masificación" de las grandes superficies de la mano de grandes jugadores internacionales y, con ella, la consolidación del sector. Compañías como Almacenes Éxito, Carulla

y Vivero, que tenían fuerte presencia en sus ciudades de origen (Medellín, Bogotá y Barranquilla), y otras con presencia nacional, como Olímpica, se embarcaron en una guerra que terminó dejando a Almacenes Éxito como el gran jugador, después de haber adquirido Carulla-Vivero y Cadenalco, y haber recibido la inversión de la francesa Casino (Arango, 2010).

Hoy, la revolución que vive el sector es menos vistosa, porque no está basada en la apertura de almacenes de gran tamaño ni en la compra de competidores. Sin embargo, sí representa un cambio en la estrategia de las grandes cadenas. Se trata de la expansión de las tiendas de conveniencia, un formato que es casi la quinta parte de un hipermercado, y sobre el cual ya están incursionando Almacenes Éxito y Colsubsidio, y se prevé que en corto tiempo también lo haga Carrefour. A estos jugadores tradicionales se suma Oxxo, la cadena especializada en este tipo de formato propiedad de Femsa, el mayor embotellador de Coca-Cola en la región, que tiene 10.000 tiendas en México y 50 tiendas Oxxo en Colombia de los cuales 8 se encuentran ya en la ciudad de Bucaramanga (Arango, 2010).

Las tiendas de conveniencia son una respuesta a los cambios silenciosos a nivel demográfico. En Europa, cada vez los hogares son más pequeños. En los países nórdicos, por ejemplo, el 36% de los hogares son unipersonales, mientras en otros países como Francia y Bélgica la legislación es cada vez más reacia a autorizar la apertura de grandes hipermercados. De ahí que el famoso George Chetochini, un pensador francés especialista en mercadeo, haya vaticinado la muerte del "hipermercado", explica Rafael España, director económico de Fenalco. Aunque no se trata de una desaparición como tal, en Europa la expansión de las grandes cadenas se está dando cada vez más en formatos pequeños y no en hipermercados, y en Colombia las grandes cadenas ya están contemplando este canal como punta de lanza de su expansión, aunque en forma silenciosa. Almacenes Éxito, por ejemplo, abrió el 30 de junio pasado el primer Éxito Express en Bogotá, y

para finalizar el año espera contar con 11 almacenes, uno de los cuales está ubicado en Medellín. Colsubsidio, por su parte, ya cuenta con 12 tiendas y espera construir entre 20 y 25 el próximo año (Arango, 2010, pág. 3).

Cuando Almacenes Éxito adquirió Carulla, se hizo a los formatos de conveniencia de esta cadena: Carulla Express y Surtimax, de los cuales hay 11 en Bogotá. Sin embargo, estas marcas tienen un gran arraigo en Bogotá (la primera en estratos 5 y 6, y la segunda en 1 y 2). No sucede lo mismo con el Éxito, que tiene reconocimiento nacional y, ya que funciona el experimento que está haciendo en Bogotá y Medellín, se lleva a las principales ciudades del país, sin embargo, antes de comprometerse con una expansión, debe realizarse durante seis meses una validación del reconocimiento del consumidor a este formato.

Un caso importante de describir son los almacenes D1 del grupo Santo Domingo, estas tiendas están caracterizadas por ofrecer precios muy económicos, compitiendo con almacenes Éxito, Carulla, Olímpica y Jumbo, según la revista Dinero (2015) este modelo es tan eficiente que no hay ningún tipo de desperdicio de recursos. Cada tienda vende en promedio 500 referencias de mercado para el hogar, en áreas entre 200 y 300 m<sup>2</sup>. El modelo parte que todas las tiendas manejan las mismas referencias y el mismo surtido y, su presentación es similar lo que permite que no dispongan de mayor inversión en exhibición pues incluso los productos se pueden tomar directamente de las cajas en las que vienen empacadas por los proveedores.

Este tipo de tiendas no poseen servicio de parqueaderos, y el 70% de las marcas que comercializa corresponden a marcas propias, cifra que supera con creces el promedio de marcas 'blancas' que se venden en el país: 14% en promedio (Revista Dinero, 2015 pág. 3). Esto convierte a D1 en la única cadena de comercio de América Latina con una oferta de marcas propias por encima de 50%, logrando esto gracias a los maquiladores que se comprometieron a desarrollar los

productos que necesitaban con las calidades y los niveles de precios que requerían, lo cual implica que la rotación de productos es alta y es más atractivo como negocio para algunos proveedores.

Un dato importante del artículo, afirma que este tipo de formato estaba enfocado para los estratos bajos, sin embargo, su impacto ha alcanzado a todos los estratos socioeconómicos e, incluso, la mayor parte de las ventas se hacen en estratos altos.

Otro modelo que es importante reseñar las tiendas justo y bueno, las cuales No son un formato de descuento duro, tampoco una gran superficie y su intención no es competir con las tiendas de barrio. Se trata de un formato nuevo que busca crear vínculos de cercanía con los consumidores, aprovechar el interés de los colombianos por encontrar productos de buena calidad y a precios competitivos y, sobre todo, cerca de sus hogares.

#### - **Contexto internacional.**

Otro gran jugador de este tipo de formatos es la cadena de almacenes Oxxo, que entró al país desde el 2010. Oxxo es la única empresa especializada en tiendas de conveniencia que hay en el país, líder absoluta en este formato en México, que escogió a Colombia para iniciar su internacionalización (Arango, 2010, pág. 3).

La meta de Oxxo es muy prudente frente al ritmo de aperturas a que está acostumbrado en México, si se tiene en cuenta que en el 2009 inauguró 1,017 tiendas.

La cautela en nuestro país se debe a que Femsá -el propietario de Oxxo- está aprendiendo del mercado colombiano, con la idea de utilizar esta experiencia para profundizar su expansión internacional.

Dado su tamaño, las tiendas de conveniencia tienen un alto crecimiento en número de establecimientos, pero por el bajo valor del tiquete promedio de compra no generan el volumen de

ventas de los formatos mayores. A pesar de esto, en América Latina ya representan el 11,3% del mercado de comercio según Nielsen, que las mide junto con los superetes y las tiendas de las estaciones de servicio (Arango, 2010).

Los cambios demográficos están presionando la aparición de este formato, y si bien la reducción en el tamaño de las familias no es tan generalizada en Colombia, ya se está notando en zonas específicas del país. De acuerdo con Rafael España, de Fenalco, en zonas como Chapinero, en Bogotá, que es una de las localidades más grandes de la ciudad que reúne familias de estratos 1 al 6, el 24% de los hogares está conformado por dos personas y el 12% es unipersonal, por lo que no demandan servicios típicos de un hipermercado. Este ha sido el año en que las cadenas han experimentado con su nuevo formato, y el próximo deberá ser el año de ajustes y de expansión de un modelo que pretende ajustarse a las necesidades de cada localidad en la que se establece.

Un reportaje de Marketing directo, afirma que la empresa McLane España, especializada en servicios integrales de distribución, impulsó un estudio sobre hábitos de consumo y tipos de compra en las tiendas de Conveniencia (minimarkets de estaciones de servicio y tiendas 24 horas), nueva tendencia en el mercado mundial de servicios de suministros, según este estudio realizado por la consultora AC Nielsen para McLane España, el perfil del comprador en este tipo de establecimientos es varón, mayor de 26 años, compra una media de 8,6 veces al mes y el promedio de consumo está alrededor de 5 euros, dejando evidencia que este tipo de formato es atractivo para realizar compras rápidas (marketingdirecto.com, 2012).

De igual forma la página web Le cook trading (Le Cook Trading, 2016), publicó un artículo donde se explica la nueva tendencia “las tiendas por conveniencia – Formato express”, siendo Latinoamérica, una de las regiones del mundo más rica en recursos naturales, fuentes de sostenimiento, ricos suelos y es aún una región que representa un reto en posicionamiento de

marcas y productos. En esta publicación se da a conocer las características del mercado objetivo de este formato retail, así mismo, se describe que en el 2013, asociaciones investigativas como Euromonitor, Fenalco Colombia, la Asociación para los estándares tecnológicos del Retail, entre otras, concluyeron ciertas tendencias que marcarán los comportamientos de compradores, entre las que se destacan:

- Consumidores informados, consumidores a la vanguardia de la tecnología, los medios digitales y la adaptación de compra en Internet, lo que exige una estrategia de precios bien pensada.
- Un mercado que lo quiere todo. Anteriormente existía el decir: “bueno, bonito y barato,” hoy en día, no estamos lejos del mismo decir, con algunas modificaciones: amplia selección de productos, precios cómodos, marcas exclusivas, una mayor calidad de productos y ofertas exclusivas e innovadoras.
- Clase media emergente, una clase media hambrienta de nuevos bienes y servicios exigidos por nuevas necesidades (Moscoso, 2016).
- Así mismo, existen casos importantes para mostrar como es el caso de lo publicado por Merca, donde los principales factores de crecimiento de este tipo de formato express, es que el consumidor final cambió sus necesidades y sus prioridades haciendo más accesible su consumo, de igual forma existen exponentes importantes en México, de acuerdo con el porcentaje de participación en el mercado lo demostró un estudio de Euromonitor en febrero de 2014, entre cinco cadenas comerciales se reparten casi el 95% del mercado de las tiendas de conveniencia en México (Guerrero, 2012).
- OXXO – 76.8% del mercado con más de 10,711 tiendas.
- ELEVEN – 11% de participación con 1,534 tiendas

- EXTRA – 5.1% del mercado con 711 tiendas
- MAMBO – 1.1% con 154 tiendas
- CÍRCULO K – 0.7% de participación con 98 tiendas.

El resto de las cadenas representa el 5.3% con 739 tiendas, sin lugar a dudas, la cadena comercial que más ha impulsado el crecimiento de este formato es OXXO, pero a lo largo de los últimos años, otras empresas han visto la gran oportunidad que existe en el mercado mexicano y le han apostado a la apertura de tiendas de conveniencia. Tal es el caso de Circulo k, empresa de origen canadiense quien recientemente adquirió las tiendas EXTRA (Rodriguez, 2016, pág. 2).

Por lo consiguiente a través de la revisión de los diferentes modelos express existente en el entorno internacional como en el nacional se puede destacar que los factores claves de éxito se enfocan hacia:

- La naturaleza del negocio, son el último eslabón en la cadena de suministros, teniendo mayor cercanía con los clientes o consumidores finales.
- Optimización del espacio en las tiendas express, un portafolio de productos más reducido y ajustado a las necesidades del cliente con menor profundidad en referencia, permitiendo una rápida compra al cliente, además de unas instalaciones mejor adecuadas y cómodas que las tiendas de barrio.
- El modelo de negocio enfocado en locales de 120mt<sup>2</sup> a 500 mt<sup>2</sup>, con modalidad de arriendo hace accesible la apertura de más puntos de venta, llegando a más lugares de la ciudad con poca inversión.

- Los Servicios adicionales como cajeros automáticos, pago de servicios públicos, etc., son estrategias que convierten los supermercados express o de conveniencia en la mejor alternativa para comprar y solucionar una necesidad, todo en un mismo lugar.
- La comodidad, de encontrar casi todo lo que se busca a la vuelta de la esquina, comodidad de horario, comodidad de localización, comodidad al encontrar varios productos.

En cuanto al comportamiento de este modelo de negocios en el mercado de tiendas de barrio, según un informe del año 2016 de la ANDI (ANDI, 2014), las Bebidas tuvieron un 4%, liderada por aguas en botella, jugos industriales y refrescos en polvo, Aseo del hogar un 3%, en donde los suavizantes, servilletas y los limpiadores ganaron terreno. Aseo personal un 2%, liderado por los desodorantes, papel higiénico y protectores íntimos, lo cual evidencia que los hogares continúan invirtiendo su dinero en productos que realmente cumplen con sus expectativas y que no necesariamente hacen parte de una canasta básica, productos especializados como suavizantes, protectores íntimos siguen teniendo mucha acogida y hacen parte del mercado de las familias colombianas, en cuanto a los lugares donde los colombianos realizan sus compras, este mismo informe destaca que las tiendas independientes ganan nuevos hogares (4%) teniendo una participación en el mercado de 16,5%, la cual aumenta +2,6%, mientras que las grandes cadenas pierden hogares (-3%) y tienen una participación del 17,7%, reduciéndose en -0,8%. (Revista Pyme, 2016).

También el estudio de Kantar Worldpanel, que hace 200 mil visitas al año en los hogares, evidencia que el gasto en los canales independientes creció un +13%, seguido por las droguerías +13% y minimercados +6%, lo cual ratifica que formatos son atractivos para los hogares y están

dispuestos a invertir en ellos, por cercanía, conveniencia y oferta de productos (Revista Pymes, 2016 p 5).

Este informe permite determinar que el mercado posee nuevos enfoques, los consumidores finales están enfocados a obtener sus productos a través de nuevos canales más rápidos, cómodos y menos espaciosos, así como los incrementos en precios como resultado de la fuerte devaluación de la moneda que se ha tenido desde el año pasado (2016), esto ha hecho que la percepción del modelo se incline al formato express o tienda por conveniencia lo que hace atractivo el negocio de los retails.

#### **4.4 Marco legal**

Las normas que regulan el funcionamiento de este tipo de empresa son las siguientes:

**4.4.1 Normas de constitución de la empresa.** Lo primero que se requiere para la constitución de la empresa, es realizar el registro de la constitución en la cámara de comercio, realizando los siguientes trámites

- Verificar en la cámara de comercio que no exista otra sociedad o establecimiento de comercio con el mismo nombre de la sociedad que se pretende registrar.
- Verificar que la marca elegida para los productos que se pretenden comercializar no se encuentre ya registrada; esto debe realizarse para los productos que se ofrecerán como marca propia del supermercado.

- Identificar el código que corresponde con la actividad económica que va a realizar la empresa, según el CIIU (clasificación industrial internacional uniforme).
- Realizar la escritura pública de constitución de la sociedad, ante notaria conforme lo estipulado en el artículo 110 del código de comercio.
- Diligenciar el registro único tributario (RUT), ante la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN).
- Diligenciar el formulario de registro con otras entidades (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2017).

**4.4.2 Estímulos fiscales. Ley Mipyme.** Se refiere a los aportes parafiscales destinados al SENA, ICBF, y a las cajas de compensación familiar, a cargo de las empresas que se constituyan a partir de la promulgación de esta ley, son objeto de las siguientes deducciones:

- Setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación. • Cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación. • Veinticinco por ciento (25%) para el tercer año de operación (Ley Mipyme, 2000).

#### **4.4.3 Legislación existente**

**Legislación de funcionamiento.** Luego de la constitución de la empresa es necesario contactar otras entidades las cuales tienen relación con el correcto funcionamiento de la empresa:

- Departamento administrativo de medio ambiente (DAMA); licencia ambiental, registro de avisos.

- Secretaria salud municipal; curso de manipulación de alimentos.
- Dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN); numeración de facturas.
- Organización Sayco y Acimpro; autorización para comunicar música.
- Cuerpo oficial de bomberos; solicitud de revisión técnica de seguridad.

**4.4.4 Aspectos tributarios.** A continuación se mencionan los tipos de tributos, los cuales se obliga declarar o pagar este tipo de empresa, por pertenecer al régimen común:

Impuesto de renta y complementarios.

Impuesto al valor agregado.

Impuesto de industria y comercio.

Impuesto complementarios de aviso y tableros.

**4.4.5 Elaboración de contratos con proveedores.** Los tipos de contrato que se establecen con los diferentes proveedores, son a través de una apertura de un cupo de crédito, asignados por cada uno de ellos según su criterio.

**4.4.6 Leyes de contratación de personal.** La contratación del personal se realizará por medio de contrato a término indefinido, ofreciendo un salario justo como retribución al servicio prestado; este tipo de contratación implica:

- Pago de parafiscales; ICBF, SENA y Caja de compensación familiar.
- Sistema de seguridad social en pensiones.
- Sistema de seguridad social en salud (EPS).
- Sistema de seguridad en riesgos profesionales (ARP).
- Pago de prima por prestación de servicios.
- Pago de cesantías.
- Tiempo específico para vacaciones.

La contratación de personal por contrato de prestación de servicios implica el pago en dinero por los servicios prestados.

**4.4.7 Pólizas de seguros.** Para evitar cualquier inconveniente en el momento de un siniestro, es necesario optar por la adquisición de una póliza de seguro, la cual cubra los daños y perjuicios ante terceros, que pueden ser clientes, proveedores o trabajadores; también que esta póliza asegure el valor real de la mercancía, los enseres, maquinaria y equipo, que hace parte de la empresa.

**4.4.8 Libros de contabilidad.** De acuerdo con el artículo 48 del código de comercio es obligatorio conformar la contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general (Código de Comercio, 2014). Los libros que deben registrarse según la ley ante la cámara de comercio de Bucaramanga son:

- Libros de actas de los órganos de administración; en este caso de la junta directiva.
- Libros principales de contabilidad; diario, mayor, balance e inventarios.

- Libro de registro de socios.

## **5. Análisis de entorno**

### **5.1 Macro entorno**

A continuación se relaciona el análisis de los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que tienen influencia en entorno del sector retail y de grande superficies en Colombia.

#### **5.1.1 Análisis PESTEL.**

**5.1.1.1 Entorno Político-legales.** En Colombia la inversión extranjera está regulada por el decreto 2080 de 2000 (Presidencia de la Republica, 2016) la cual afirma que no hay necesidad de contar con autorización previa para las inversiones extranjeras, salvo en finanzas y los seguros, y la minería e hidrocarburos, que requieren la autorización o el reconcomiendo previo de las autoridades competentes.

Colombia ha suscrito numerosos acuerdos internacionales de inversión orientadas a garantizar, promover y proteger las inversiones extranjeras. Esto se refleja en la promoción recíproca de inversiones y acuerdos de protección y en los capítulos de inversión incluidos en los acuerdos de libre comercio que Colombia negocia con otros países.

También hay beneficios tributarios que están garantizados a través de los convenios de doble imposición de la cual Colombia es parte, así como los contratos de estabilidad jurídica que se aplican también a las inversiones nacionales. Los principios generales que rigen la inversión extranjera en Colombia son el trato nacional, trato de nación más favorecida, el trato justo y equitativo, la reducción de los obstáculos a la inversión extranjera, prohibición de mecanismos de expropiación. Esta solución de diferencias es con el fin de justificar la inversión extranjera justa y el tratamiento no discriminatorio en relación con los inversionistas locales o de terceros.

Los tratados comerciales para la importación de víveres es un riesgo importante en el tema de negociación con proveedores para almacenes Al máximo. Las firmas de tratados de libre comercio con Estados Unidos, Canadá, México, Unión Europea, Japón y la Alianza del Pacífico permite el ingreso de grandes cadenas lo cual puede generar alta competencia con bajos precios, mayores infraestructuras y mayor capacidad de negociación que los competidores locales.

La compra de Carrefour por US\$2.500 millones (Costa, 2012), por parte de la holding Cencosud despertó la llegada de grandes empresas del sector retail a Colombia como es el caso de Jerónimo Martins con más de 300 supermercados al día de hoy, FEMSA, Coca-Cola con su cadena de tiendas Oxxo y otros competidores con inversiones mixtas como D1 y Justo y Bueno, ven con buenos ojos el panorama en Colombia (Veloso, 2015).

Otro de los factores importantes que enmarca el entorno político de Colombia es la llamada reforma tributaria firmada por el congreso, que contiene los nuevos impuestos que entran a funcionar a partir del 2017, (Semana.com, 2016) como el caso del IVA del 16% al 19%, estos cambios en reforma tributaria ya están teniendo efectos negativos para el bolsillo de los colombianos, que observan como su presupuesto para la compra de productos de la canasta familiar y aseo en general ya no les alcanza, por lo que les ha llevado a buscar alternativas como

comprar el mercado directo a los campesinos a través de las plazas de mercado o buscar los almacenes de bajo costo que están creciendo con fuerza en el país.

En términos políticos existe la incertidumbre con el manejo del post-conflicto, las diferentes protestas en torno a la situación política del país, las políticas monetarias en cuanto al manejo de combustibles que afectan directamente los costos de transporte de alimentos y productos a ofrecer en los almacenes, es otra amenaza que no permite competir en el precio de los productos con las cadenas que entran al país.

**5.1.1.2 Entorno Económico:** El DANE reveló que Colombia acumuló para abril del 2017 una inflación del 3% (El espectador, 2017), un 0,5% de crecimiento con respecto a el cuarto mes del año 2016, los rubros que más se encarecieron frente al año 2016 fueron el transporte y la vivienda con 0,72% y 0,67% respectivamente, pero uno de los rubros que menos subió de precio fue el de alimentos con un 0,13%.

Para marzo del 2017 la tasa de desempleo se ubicó en 9,7% y 486 mil personas más encontraron empleo, las ciudades con las tasas de desempleo más bajas se registraron en Santa Marta (8,0%), Barranquilla (8,2%) y Bucaramanga. (9,3%) y Las ciudades con tasas de desempleo más altas fueron Cúcuta (18,0%), Quibdó (16,9%) y Riohacha (15,6%) (DANE, 2017).

Por otra parte, la existencia de tasas de cambio desfavorable y poco atractivo para los importadores frente al dólar a razón de Dólar americano a Peso colombiano: 1 USD = 2792,68716 COP, lo cual no facilita la importación de nuevos productos y tecnología, generando una oportunidad de competir (Banco de la Republica, 2018).

Bucaramanga y Santander se convirtieron en un punto de referencia para hablar del crecimiento económico del país desde las regiones, Santander es el segundo departamento que ha ganado

mayor participación en el Producto Interno Bruto, PIB, nacional, lo que la hace un lugar atractivo una gran oportunidad para invertir (León, 2016).

Santander es la segunda región que más ha ganado lugar a nivel de competitividad a lo largo de los años y Bucaramanga su capital se encuentra en el Ranking de las 100 ciudades más atractivas para invertir, además está catalogada por el BID entre las 4 ciudades más competitivas y sostenibles de Colombia (Procolombia, 2017).

Santander presenta indicadores favorables en calidad de vida frente a otros departamentos del país: PIB per capital de 11.151 USD posicionándola cuarta entre 33 departamentos, y Bucaramanga su capital presenta la distribución del ingreso más equitativa de todo el país y su área metropolitana se posiciona con una de las ciudades más seguras de Colombia (Procolombia, 2017).

**5.1.1.3 Entorno sociocultural.** Santander es uno de los departamentos colombianos de mayor desarrollo y crecimiento en los últimos años, su economía es bastante diversificada y posee grandes recursos naturales. El departamento de Santander ofrece innumerables atractivos turísticos desde el punto de vista natural, cultural y científico.

La población de Santander en el año 2015 es de 2.061.079 habitantes y la de Bucaramanga es de 528.269 habitantes según en DANE (DANE, 2017). En cuanto al talento humano calificado de Santander, más de 9.000 profesionales en promedio se gradúan al año y la proporción más alta en Colombia de egresados en formación técnica y tecnológica (Procolombia, 2017). Según la firma Yanhaas Bucaramanga es la segunda ciudad en el país con mayor número de consumidores para los productos en pequeños formatos (Martinez & Mantilla, 2015).

Según este estudio Barranquilla fue el primero en el ranking con 94,7%, seguido de Bucaramanga con 87,9; Bogotá con 81,8%, Cali con 81,1% y Medellín con 78,2%.

Para el director ejecutivo de Fenalco en Santander, Alejandro Almeyda, en Bucaramanga es marcado este comportamiento de consumo, ya que en la ciudad sigue siendo importante la adquisición de productos en las tiendas de barrio. Además, se suma la expansión de cadenas de pequeños formatos que privilegian esta clase de productos en área metropolitana

“La clase media en Bucaramanga es grande, es casi el 53% de la población y las personas consumen lo del día a día. Las marcas se han adaptado a ese retails tan específico. La industria ha tenido que migrar a presentaciones más pequeñas, que son las más solicitadas por los consumidores” indico Almeyda (Martinez & Mantilla, 2015).

**5.1.1.4 Entorno tecnológico.** Respecto a los temas de infraestructura vial el vicepresidente de la República, Germán Vargas Lleras, anunció a finales del 2015 el Consejo Superior de Política Fiscal (Confis) aprobará las dos autopistas de cuarta generación (4G) de la tercera ola para Santander. Estas son las vías Pamplona-Cúcuta y Bucaramanga Pamplona.

La vía Pamplona-Cúcuta, de 62 kilómetros, tendrá un costo de 1,2 billones de pesos. Le harán 47,25 km de segunda calzada, 4 de calzada sencilla, 6 túneles de 4,4 kilómetros, una variante, 44 puentes y dos intercambiadores a nivel. La vía tiene hoy la capa asfáltica deteriorada y los puentes que tiene construidos muestran problemas estructurales. En cuanto a la vía 4G Bucaramanga-Pamplona, tendrá una inversión de 803.158 millones y una extensión de 133 kilómetros. Le construirán 13,5 km de calzada nueva, le harán trabajos de mejoramiento en 51 km y rehabilitación en otros 68,6. En su recorrido tendrá 28 puentes nuevos y un intercambiador a nivel y otro a

desnivel. Actualmente, este corredor vial se encuentra en mal estado, que dificulta el tránsito de los carros

Santander es uno de los departamentos que más se ha beneficiado con la masificación de Internet que impulsa desde 2010 en el país el Plan Vive Digital para crear oportunidades, en especial para los colombianos más pobres.

El Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos, a través del Ministerio de las TIC ha destinado una inversión total de 235.491 millones de pesos, de lejos la mayor realizada en tecnología en este departamento.

De esos recursos se han ejecutado hasta la fecha 121.845 millones (Luna, 2015). Lo más importante a resaltar al respecto es que los principales destinatarios de esta inversión son los santandereanos de menores ingresos y a los que verdaderamente ha impactado positivamente su calidad de vida.

Las transacciones por internet representan en Colombia 2,6% del PIB, lo que ha puesto los ojos de todo el mundo sobre el comercio electrónico, El comercio electrónico en Colombia vive por estos días su momento de mayor auge.

Un estudio de Visa y Euromonitor calculó que el año pasado las ventas en tiendas virtuales alcanzaron los US\$3.100 millones (Garcia, 2016). Un crecimiento de 18% en relación con el año 2014, cuando las ventas reportadas llegaron a US\$2.620 millones. Con esa tasa de crecimiento, el e-commerce nacional habrá superado la barrera de los US\$5.000 millones en 2018.

Es evidente, que las nuevas tecnologías están cambiando la forma de comprar. El comercio electrónico en el sector alimentación empieza a despuntar, pero de momento sólo representa alrededor del 1% de las ventas online, en comparación con otros países como UK (United Kingdom)

donde el sector ronda un 15% del total de las transacciones electrónicas. Hay sin duda una gran oportunidad y un gran campo de crecimiento en los próximos años.

## **5.2 Micro-entorno**

### **5.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.**

**5.2.1.1 Rivalidad entre competidores.** Este sector presenta un nivel de concentración alto, ya que existen gran cantidad de tiendas por conveniencia en la ciudad de Bucaramanga, ejemplo de esto son los Éxitos express con 3 puntos de venta en la ciudad, la cadena de almacenes OXXO con 8 puntos en la ciudad de Bucaramanga y mercadería D1 y justo y bueno que también empezó su plan de expansión en Santander y Bucaramanga, además según la cámara de comercio de Bucaramanga se estima que hay unas 15 mil tiendas de barrio aproximadamente, pero registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, hay 7.300 establecimientos (Leon, 2016).

**5.2.1.2 Poder de negociación de Proveedores.** El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la gran variedad de proveedores y marcas en el mercado que compiten por precio y beneficios tratando de ganarse un puesto en las estanterías de los supermercados, adicionalmente estos proveedores también compiten con los productos de estos supermercado y almacenes de cadena llamados marcas propias que cada día ganan mayor participación en los estantes de los supermercados.

**5.2.1.3 Amenaza de nuevos entrantes.** El buen momento económico que vive Santander y la ciudad de Bucaramanga hace atractiva la entrada de nuevos competidores, es el caso de D1 y tiendas olímpica quienes ya incursionaron en la capital santandereana, adicional a eso se suma el crecimiento de nuevos puntos de venta, de empresas de la región.

Esto hace que sea más difícil la competencia y sea menor la participación en el mercado debido a su fuerte musculo financiero de inversión, además de sus precios bajos acordados en las negociaciones con sus proveedores. La competencia es alta pero el crecimiento de la ciudad permite determinar que aún hay sectores por atender como poca concentración de competidores actuales y de los entrantes.

**5.2.1.4 Poder de negociación de consumidores.** Posee un alto poder de negociación debido a la gran cantidad de establecimientos que ofrecen hoy por hoy una variada alternativa de productos y precios que se ajustan a las necesidades de las personas.

Las alternativas son muchas y el cliente decide a donde ir, además el cliente de actual, está mejor informado de los precios y ofertas que todos los días lanzan los supermercados y tiendas de conveniencia gracias a la multicanalidad, dispositivos móviles, correo electrónico, redes sociales, que utilizan como estrategia para comunicar sus ofertas y descuentos.

Las distancias en Bucaramanga no son grandes esto permite que el cliente se pueda desplazar fácilmente de una tienda a otra, pues no incurren en costo altos al hacerlo. En algunas tiendas, los clientes que han obtenido la tarjeta de crédito como es el caso de Éxito, cencosud u olímpica, tal vez no sean tan propensos a cambiar, pues con estas obtienen descuentos. Pero un cliente puede tener ambas tarjetas o decidirse por la mejor opción de precios al cancelar en efectivo.

**5.2.1.5 Productos sustitutos.** Los productos sustitutos son bienes diferentes o marcas diferentes pero que llevan funciones idénticas, en este caso alta concentración de productos importados gracias al TLC con estados unidos permite la entrada de muchos productos al país a un bajo costo, además los nuevos formatos como D1 y mercadería justo y bueno están entrando con un modelo de negocio enfocado de precios bajos con marcas propias o marcas desarrolladas en la región con un nivel de exclusividad que les permite tener una alternativa para el cliente a la hora de elegir entre una marca reconocida a nivel nacional o una marca no reconocida con un precio más bajo .

Este análisis permite identificar que a pesar de las excelente condiciones políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas que la región de Santander y su capital tienen en este momento, se hace muy difícil e incierto el nivel de éxito que pueda tener la cadena de supermercados Al máximo en la ciudad de Bucaramanga, debido al alto nivel de concentración y competencia de supermercados locales que ya se encuentran muy bien consolidados en su región y con un nivel de experiencia sobre los hábitos y comportamientos de consumo de la población.

Adicional se suma la entrada de 3 grandes competidores como lo son mercaderías Justo y Bueno, Oxxo, D1 quienes tienen un modelo de negocio de bajo precio al cliente final y un musculo financiero para apalancar el crecimiento rápidamente en la región. Esto quiere decir que almacenes Al máximo debe reflexionar muy bien sobre su ubicación y plantear estrategias efectivas además de ser muy agresivo comercialmente para competir en servicio para ganarse un espacio en la mente del consumidor y llegar a convertirse en la mejor opción de compra.

## 6. Estudio de mercado

### 6.1 Información general

Bucaramanga es la capital del departamento colombiano de Santander. Está ubicada al nordeste del país sobre la cordillera Oriental, rama de la cordillera de los Andes, a orillas del río de Oro. Bucaramanga cuenta con 526.056 habitantes de los cuales el 47.8% son hombres y el 52.2% son mujeres (Martinez & Mantilla, 2015). El 98.5% de los habitantes del Municipio residen en el área urbana (Alcaldía de Bucaramanga, 2017). Por otra parte el DANE en su informe de coyuntura económica regional (2016), establece que el sector de los supermercados y grandes superficies fue uno de los que presentaron mejor dinamismo en el primer semestre y es evidente por su notable aumento en relación con el año anterior. El 75% de los empresarios del sector manifestaron que sus ventas aumentaron del 1 al 10%, cifra sobresaliente para el inicio de año.

Además demográficamente, se encuentra conformada por 17 comunas, la comuna norte, nororiental y sur occidente son las áreas más deprimidas de Bucaramanga, allí residen 107.629 personas. Las comunas norte y Morrorrico son las más afectadas por fenómenos naturales como erosión, remoción de masa e inundaciones, mientras que los habitantes de las Comunas 12, 13 y 16 gozan de altos estándares en calidad de vida. Según secretaria de planeación de Bucaramanga el nivel socioeconómico en las diferentes comunas está distribuido de la siguiente manera (Martinez & Mantilla, 2015)

Tabla 2

*Clasificación comunas*

Comuna	Numero	Nivel socio económico	Población
Oriental	13	Alto	52.290
<b>Cabecera</b>	12	Alto	33.404
<b>Lagos Del Cacique</b>	16	Alto	15.045
<b>Ciudadela</b>	7	Medio	28.933
<b>Provenza</b>	10	Medio	32.299
San Francisco	3	Bajo Medio	44.662
<b>Occidental</b>	4	Bajo Medio	38.191
<b>Centro</b>	15	Bajo Medio	8.627
<b>García Rovira</b>	5	Bajo Medio	42.092
<b>Mutis</b>	17	Bajo Medio	26.723
<b>Sur</b>	11	Bajo Medio	28.459
<b>Pedregoza</b>	9	Bajo Medio	16.623

Fuente: División política urbana de Bucaramanga. Modificada por el autor

Dentro de estas comunas se encuentra la comuna San Francisco por su alta densidad de población, hábitos de compra y su mejoramiento en el nivel socio económico y calidad de vida.

## 6.2 Método de muestreo

Teniendo en cuenta la importancia que representa definir la población objeto de estudio y de allí determinar la muestra, se decide llevar a cabo un estudio que contempla la aplicación de una encuesta que para el ejercicio de muestreo, es la comuna 3 San Francisco la cual se halla conformada por los barrios: Norte Bajo, San Rafael, El Cinal, Chapinero, Comuneros, La

Universidad, Mutualidad, Modelo, San Francisco, Alarcón, con una población de 44.662 habitantes

### **Determinación de la muestra**

Teniendo en cuenta que la población definida para este estudio se halla circunscrita en un universo finito o sea menor a cien mil unidades. Se va a aplicar el muestreo aleatorio simple con base en la siguiente fórmula:

Donde:

- N = Total de la población = 14.887
- $Z_{\alpha} = 1.96$  al cuadrado (seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en la investigación se toma un 5%).

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) Z_{\alpha}^2 * p * q} = 100$$

De la aplicación de la fórmula para la extracción de la muestra en universos finitos, se definió la aplicación de 100 encuestas para un universo de 14.887 hogares, lo cual establece que cada encuesta representa 149 unidades del universo.

Se calcula una muestra de:

100 hogares, distribuido en 50 encuestas para el sector de San Francisco y 50 encuestas para el sector de la Universidad y Alarcon.

Debido a su condición de mayor zona residencial para determinar las necesidades de la demanda y la aceptación de un formato express en la zona.

Con una muestra de 100 Hogares para una población de 44.662, se obtiene un margen de error máximo del 5%.

Por presupuesto la empresa aprobó realizar aleatoriamente las encuestas cerradas en los hogares de los sectores elegidos para realizar la investigación.

### 6.3 Análisis de resultados – investigación de mercados

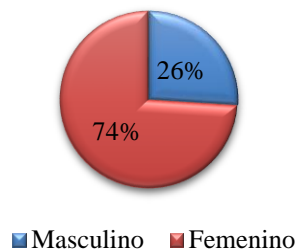
Pregunta 1. Por favor seleccione el género al cual pertenece.

Tabla 3

*Género de encuestados.*

1. Genero	
Masculino	26
Femenino	74

### Gènero de Encuestados



*Gráfica 1. Género de encuestados,*

En términos generales el 74% de las personas que se encontraban en los diferentes sectores consultados fueron de género femenino, teniendo en cuenta que la mayor afluencia en el horario que se realizó la consulta fue a medio día para tener una mayor afluencia en el trabajo de campo puerta a puerta, antes que se dispusieran a realizar algunas actividades.

#### Pregunta 2. Rango de edad a la que pertenece

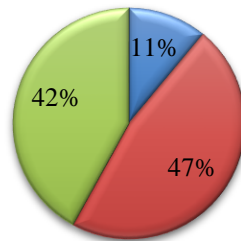
Tabla 4

#### *Rangos de edades consultados*

#### 2. Rango de edad

Edad 20 - 30	11
Edad 31 - 50	47
Edad 51>	42

#### Rango de edad



■ EDAD 20 - 30 ■ EDAD 31 - 50 ■ EDAD 51>

Gráfica 2. Rangos de edades

El 47% de las personas consultadas se encuentran en el rango de 31 a 50 años, seguido de un 42% que se ubica en el rango de mayor de 51 años y solo un 11% son personas jóvenes entre 20 y 30 años de edad.

Pregunta 3. ¿Ha realizado compras de la canasta familiar en la tienda de su barrio?

Tabla 5

*Compras de la canasta familiar en la tienda de barrio*

**3. ¿Ha realizo compras de la canasta familiar en la tienda de su barrio?**

Si	100
No	0

**Realiza compras en la tienda de su barrio**



Gráfica 3. Compras de la canasta familiar en la tienda de barrio

Pregunta 4. ¿Qué lo llevó a comprar en la tienda de su barrio?

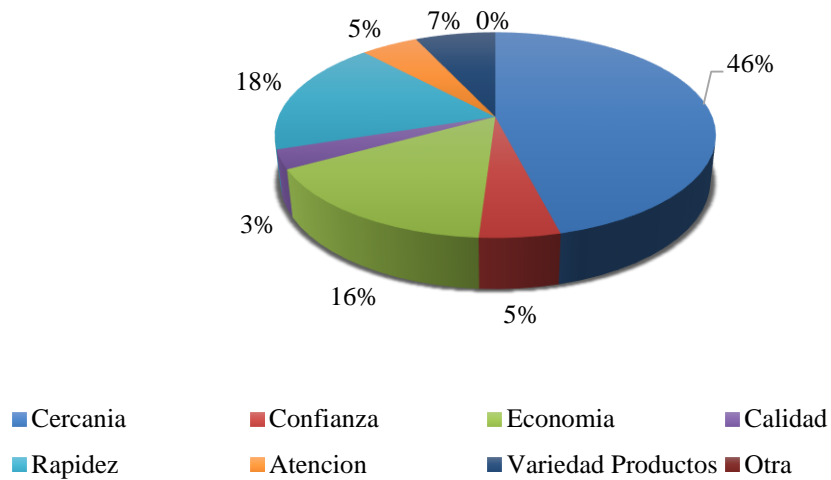
Tabla 6

*Razones para comprar en la tienda de barrio.*

**4. ¿Qué le llevo a comprar en la tienda de su barrio?**

<b>Cercanía</b>	46
<b>Confianza</b>	5
<b>Economía</b>	16
<b>Calidad</b>	3
<b>Rapidez</b>	18
<b>Atención</b>	5
<b>Variedad productos</b>	7
<b>Otra</b>	0

**Que le llevo a comprar en la tienda de su barrio.**



Gráfica 4. Razones para comprar en la tienda de barrio

La principal razón de las compras en tiendas de barrio es la cercanía con un 46% de aprobación de quienes participaron en la encuesta, así mismo la rapidez con un 18% marco una notable percepción, seguido de la Economía con un 16% dejando entrever que las personas que compran productos de la canasta familiar buscan ahorrar tiempo y dinero al comprar en este tipo de sitios.

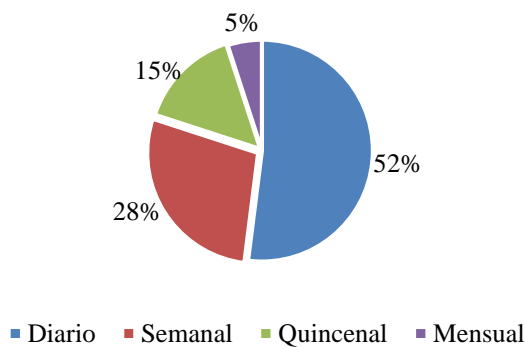
Pregunta 5. Cada cuánto realiza compras de productos de la canasta familiar?

Tabla 7

*Frecuencia de compra*

5. ¿Frecuencia de compra en la tienda de su barrio?	
<b>Diario</b>	52
<b>Semanal</b>	28
<b>Quincenal</b>	15
<b>Mensual</b>	5

**Frecuencia de compra en la tienda de su barrio?**



Gráfica 5. Frecuencia de compra, fuente: Autor.

El 52% de los encuestados afirmaron que la frecuencia de compra en la tienda de barrio es diaria:

- Seguida de un 28% que realiza las compras semanalmente
- Un 15% quincenalmente
- Y solo un 5% mensualmente realiza sus compras en estos sitios de comercio

Evidenciando con ello que la frecuencia de compra es continua y diaria.

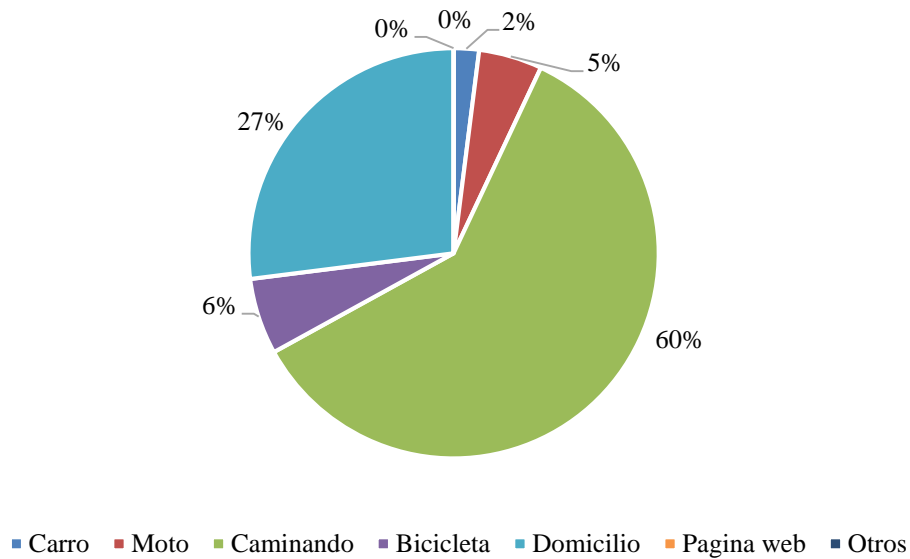
Pregunta 6. Cuando realiza sus compra prefiere hacerlo en?

Tabla 8.

*Modalidad de transporte para realizar las compras en tiendas de barrio.*

<b>6. ¿Cuándo realiza compras prefiere hacerlo en?</b>	
<b>Carro</b>	2
<b>Moto</b>	5
<b>Caminando</b>	60
<b>Bicicleta</b>	6
<b>Domicilio</b>	27
<b>Página web</b>	0
<b>Otros</b>	0

## Medio de transporte utilizado para comprar



Gráfica 6. Modalidad de transporte para realizar las compras en tiendas de barrio, fuente: Autor.

El 60% de los encuestados manifestaron que realizan sus compras a pie, un 27 % utilizan el servicio de domicilio y un 11% está dividido entre la utilización de la moto y la bicicleta para hacer sus compras dejando solo un 2% utilizando su propio vehículo, lo que indica que las personas acceden a estas unidades de comercio de forma personal.

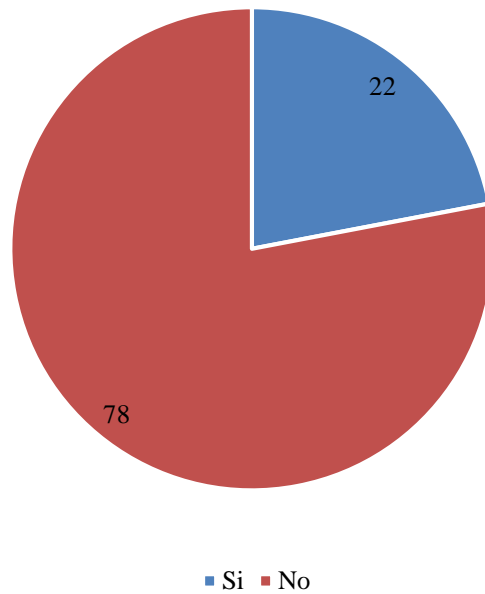
Pregunta 7. Cuando va a la tienda de su comunidad encuentra todo lo que necesita?

Tabla 9

*Disponibilidad de productos*

7. ¿Cuándo va a la tienda de su comunidad encuentra siempre los productos que necesita?	
Si	22
No	78
	100

**Quando va a la tienda de su comunidad encuentra siempre los productos que necesita**



Gráfica 7. Disponibilidad de productos, fuente: Autor.

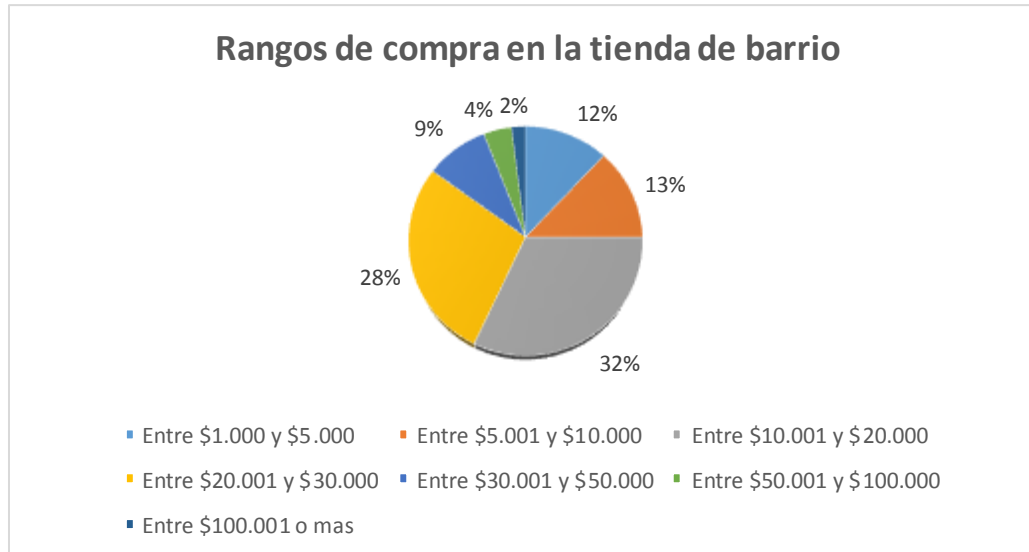
La respuesta de las personas encuestadas deja entrever que las tiendas de las comunidades no cubren con las necesidades de consumo del usuario dejando un 78% de inconformidad dentro de la población.

Pregunta 8. ¿Cuál es el monto promedio de compras que ha realizado en su tienda de barrio?

Tabla 10

*Monto promedio de compra.*

<b>8. ¿Rangos de compra en la tienda de barrio?</b>	
<b>Entre \$1.000 y \$5.000</b>	<b>12</b>
<b>Entre \$5.001 y \$10.000</b>	<b>13</b>
<b>Entre \$10.001 y \$20.000</b>	<b>32</b>
<b>Entre \$20.001 y \$30.000</b>	<b>28</b>
<b>Entre \$30.001 y \$50.000</b>	<b>9</b>
<b>Entre \$50.001 y \$100.000</b>	<b>7</b>
<b>Entre \$100.001 o mas</b>	<b>5</b>



*Gráfica 8.* Rangos de compra en la tienda de barrio, fuente: Autor.

Las compras de productos de la canasta familiar adquiridos en una tienda de barrio varían en los montos asignados para su adquisición según la población participante de la encuesta, toda vez que el 32% su monto esta entre \$10.000 a \$20.000, seguido de \$20.000 a \$30.000, sin embargo hay un 17% que divide dos montos siguientes como es de \$30.000 a \$50.000 y de \$50.000 a \$100.000, dejando solo un 5% que asigna más de \$100.000 en las compras de este tipo de productos.

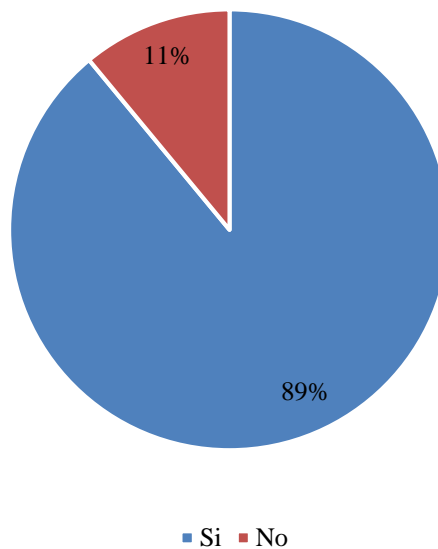
Pregunta 9. ¿Realiza compras de reposición en la tienda de barrio cuando estos productos se le agotan?

Tabla 11

*Compras de reposición*

9. ¿Realiza compras de reposición en la tienda de su barrio cuando se le acaba los productos?	
Si	89
No	11

**Realiza compras de reposición en la tienda de su barrio cuando se le acaba los productos**



Gráfica 9. Realiza compras de reposición en la tienda de su barrio cuando se le acaba los productos

El 89% de los encuestados manifestaron positivamente comprar productos de la canasta familiar en la tienda de barrio una vez se agotan en su despensa y tan solo un 11% lo realiza en otro punto comercial.

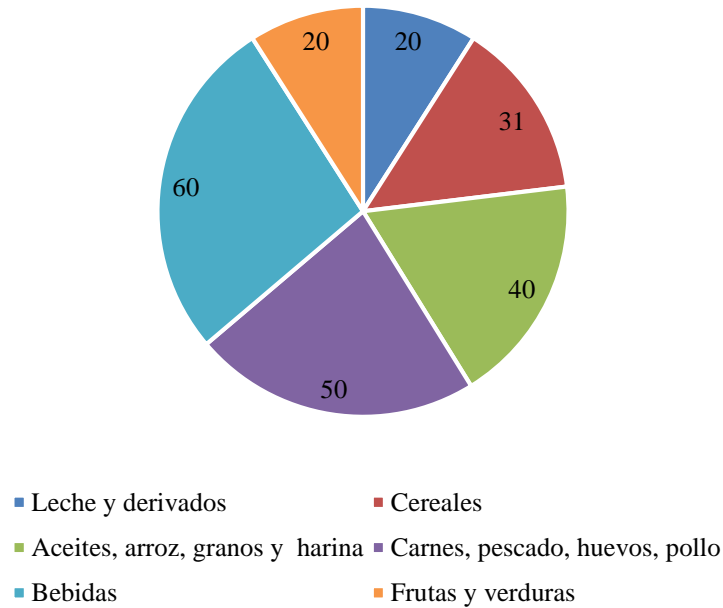
Pregunta 10. ¿Cuáles son los productos que usted a menudo ha comprado en la tienda de su barrio?

Tabla 12

*Tipo de productos más comprados*

<b>10. ¿Cuáles son los productos que usted a menudo ha comprado en la tienda de su barrio?</b>	
<b>Leche y derivados</b>	20
<b>Cereales</b>	31
<b>Aceites, arroz, granos y harina</b>	40
<b>Carnes, pescado, huevos, pollo</b>	50
<b>Bebidas</b>	60
<b>Frutas y verduras</b>	20

### ¿Cuáles son los productos que usted a menudo ha comprado en la tienda de su barrio?



Gráfica 10. Tipo de productos más comprados, fuente: Autor.

Los alimentos más comprados son sin lugar a duda los referentes a la canasta familiar, tales como carne, pescado, huevos o pollo con un 50%, pero gran parte de los consultados afirmaron que los productos que más se consumen son lo referente a las bebidas sean estas gaseosas, aguas saborizadas, jugos etc., seguido de eso se encuentran los productos granos arroz y aceites.

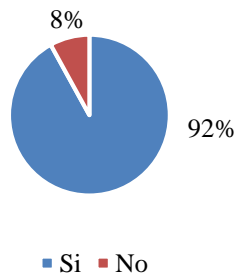
Pregunta 11. ¿Le gustaría en su sector encontrar un supermercado, que proporcione un surtido de productos más completo?

Tabla 13

*Necesidad del formato express.*

<b>11. ¿Le gustaría en su sector encontrar un supermercado, que proporcione un surtido de productos más completo?</b>	
<b>Si</b>	92
<b>No</b>	8

**Le gustaría en su sector encontrar un supermercado, que proporcione un surtido de productos mas completo?**



*Gráfica 11.* Necesidad del formato express, fuente: Autor.

El 92% de la población consultada estaría de acuerdo con la implementación e instalación de una tienda por conveniencia, esto genera gran expectativa en los sectores entrevistados.

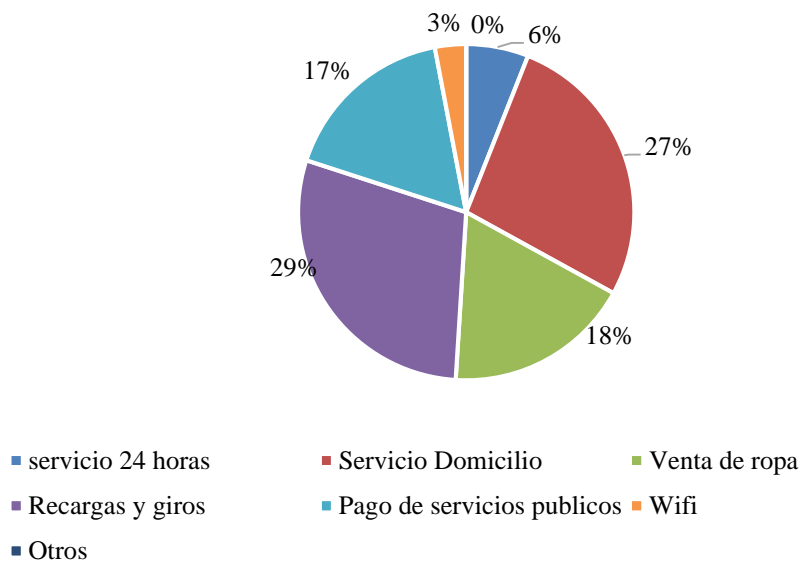
Pregunta 12. Qué tipo de servicios le gustaría encontrar en este supermercado?

Tabla 14.

*Expectativa de servicios.*

12. ¿Servicios que le gustaría encontrar?	
Servicio 24 horas	6
Servicio Domicilio	27
Venta de ropa	18
Recargas y giros	29
Pago de servicios públicos	17
Wifi	3
Otros	0

**Servicios que le gustaria encontrar**



Gráfica 12. Expectativa de servicios

El 29% de los encuestados se inclinan por las recargas y giros, el 27% el servicio a domicilio, el 17% por el pago de servicios públicos, el 18% por encontrar venta de ropa, el 6% por un servicio de 24 horas y solo un 3% por un servicio de wifi gratis en el lugar de realizar las compras.

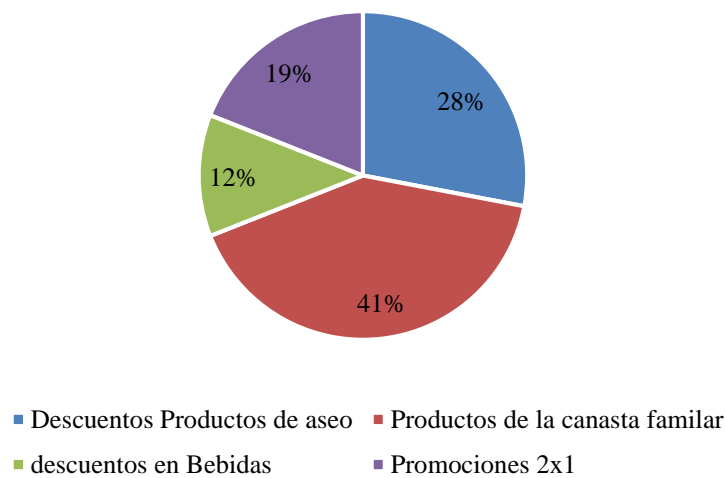
Pregunta 13. ¿Qué tipo de promociones le gustaría encontrar en su supermercado de preferencia?

Tabla 15

*Promociones solicitadas.*

13. ¿Qué tipo de promociones le gustaría encontrar?	
Descuentos Productos de aseo	28
Productos de la canasta familiar	41
Descuentos en Bebidas	12
Promociones 2x1	19

**Qué tipo de promociones le gustaria encontrar**



Gráfica 13. Promociones solicitadas

Las personas encuestadas manifestaron su interés en obtener promociones en productos de la canasta familiar en un 41%, así como el 28% busca promociones en los productos de aseo, un 19% en las promociones 2 x 1 y un 12% en bebidas.

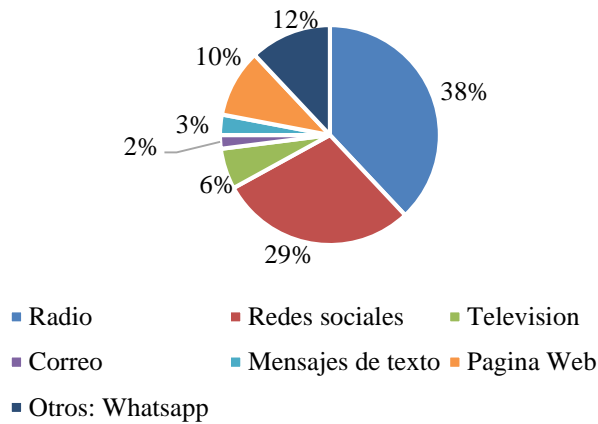
Pregunta 14. Por cual medio le gustaría enterarse de las promociones y eventos?

Tabla 16.

*Medios de información*

<b>14. ¿Por cuál medio le gustaría enterarse de las promociones?</b>	
<b>Radio</b>	38
<b>Redes sociales</b>	29
<b>Televisión</b>	6
<b>Correo</b>	2
<b>Mensajes de texto</b>	3
<b>Página Web</b>	10
<b>Otros: WhatsApp</b>	12

### Por cual medio le gustaria enterarse de las promociones



Gráfica 14. Medios de información, fuente: Autor.

El 38 % de los encuestados preferiría recibir información de las promociones del supermercado a través de radios, el 29% a través de redes sociales – e commerce, el 25% entre los msn como whatsapp o páginas web, el 6% a través de televisión o canales regionales y el 2% a través de otros sistemas de mensajería.

#### *Conclusión del análisis*

Del instrumento aplicado y las respuestas obtenidas, se ha podido establecer que existe un mercado potencial en los sectores consultados, teniendo en cuenta las características poblacionales y la ubicación requerida, esta alternativa puede ser económicamente viable, sin embargo resulta importante destacar que se requieren estudios técnicos que brinden a la gerencia de almacenes ALMAXIMO de Cúcuta, la decisión comercial de implementar esta propuesta en la ciudad de Bucaramanga.

De este trabajo se obtuvieron las siguientes conclusiones:

En lo que respecta a la demanda de productos de la canasta familiar:

- El 100% de las personas encuestadas compran o han comprado en la tienda de su barrio o alguna tienda cercana.
- El sexo de las personas encuestadas corresponde a un 74% femenino,
- Las edades de esta muestra encuestada están en un 47% entre 31 años a 50 años, el 42% está por encima de los 50 años y el 11% se encuentra entre los 20 a 30 años, es decir que 89% es una población adulta.
- Al preguntar a estas personas encuestadas sobre los motivos por los cuales compra en la tienda de su barrio el 46% dijo que fue por cercanía, el 18% por rapidez y el 16% economía, concluyendo así que el factor más fuerte de compra siempre será la cercanía a su hogar, esto disminuye costos de desplazamiento y tiempo.

También se pudo analizar de estos resultados que la frecuencia de compra de las personas, está en 80% entre diario y una vez a la semana, siendo diario el más alto de 52%. Es decir que las personas están acostumbradas a todos los días comprar algún tipo de producto para sus hogares debido a que siempre un producto se agota primero que otra en las casas. Por la cercanía de las tiendas, los clientes acuden caminando, pero siempre hay un grupo de personas que por temas de ocupación en el trabajo o en la casa deciden tomar el servicio de domicilio y este corresponde al 27% de la población encuestada.

Dentro de la encuesta se encuentran falencias en el surtido de las tiendas debido que el 22% de los clientes en ocasiones no encuentran todos los productos que estaban buscando, esto es una gran

oportunidad para almacenes Almáximo ya que puede presentar a sus clientes un portafolio más amplio y acertado para sus clientes, así de esta manera no tienen que salir a conseguir estos productos faltantes en otro supermercado.

El análisis de las encuestas arroja que los clientes cuando van la tienda o supermercado compran en mayor proporción los productos de la categoría básicos los cuales corresponde a granos, arroz, aceites, harinas y bebidas ya que son de mayor consumo en todos los hogares, pero también demuestra que en menor proporción llevan un mercado surtido en otras categorías como leches y sus derivados ,además de carnes y frutas, es decir que se debe tener una propuesta completa para los clientes tales como bebidas y snacks.

Al preguntar a los habitantes sobre la idea de un nuevo supermercado, de que servicios, productos y precios les gustaría encontrar en la zona, el 92% se encontró de acuerdo en tener una opción que mejorar lo que hoy existe, en cuanto a surtido y mejores servicios complementarios como recargas y giros, servicio de domicilio, pago de servicios públicos, una tienda que le ofrezca diversos servicios en un solo lugar además de tener la posibilidad de encontrar mejores precios en los productos de la canasta básica, promociones y dos por uno, debido a que los supermercados pequeños y tiendas de barrio no acostumbran a brindar ese tipo de beneficios frecuentemente y sus precios algunas veces son más altos.

Se podría concluir por lo anterior, que existe un mercado potencial en los sectores consultados, y además existen necesidades desatendidas que pueden ser parte de las estrategias de almacenes Almáximo para posicionarse en el sector y en Bucaramanga, también es importante mencionar que en el sector se encuentran casas entre 200 mt<sup>2</sup> a 300mt<sup>2</sup> máximo, lo cual es un área óptima para el montaje de un supermercado tipo express para almacenes Almáximo debido al espacio y tamaño

del negocio, solo se manejará una marca líder de precio alto, una marca de precio medio segunda en el mercado y una marca de precio bajo marca propia.

De acuerdo al análisis y resultados de las encuestas realizadas y las oportunidades y amenazas que puede tener almacenes Almáximo en el sector, se realizaron las siguientes estrategias:

Conforme a las debilidades en portafolio de productos identificado en los diferentes instrumentos de análisis, almacenes Almáximo debe ofrecer un portafolio completo de productos para la canasta familiar que se ajuste a un tamaño de 300 mt<sup>2</sup> el cual comprendería las siguientes categorías:

- Área de carnes frías, carnes rojas y blancas.
- Área de Frutas y verduras.
- Área de lácteos y congelados.
- Área de Alimentos.
- Área de panadería.
- Área de bebidas y licores.
- Área de aseo personal
- Área de aseo del hogar.

Adicional la estrategia de un portafolio más completo en sus diferentes categorías también se debe realizar en la apertura de la tienda express, unas encuestas a los clientes que permitan el primer mes identificar otros productos faltantes en el portafolio que debe ofrecer almacenes Almáximo, con lo cual se pueda cumplir con las necesidades de los clientes, logrando su preferencia a la hora de realizar sus compras.

A continuación se presenta una lista de productos que se van a expender en la tienda Al máximo express en la ciudad de Bucaramanga:

Tabla 17

*Productos a comercializar*

Productos De Consumo Masivo	Arroz	Granos Y Cereales
	Azucar	Manteca
	Fideos	Café
	Aceite	Otros
	Margarina	
	Harina	
Productos Carnicos	Embutidos	Carne De Res
	Salchichas	Carne De Cerdo
	Mortadela	Pescado
	Jamon	Mariscos
Productos Lacteos	Yogurt	
	Leche	
	Queso	
Productos De Aseo Y Limpieza	Pasta Dental	Shampoo
	Papel Higienico	Toallas Sanitarias
	Jabon	
Verduras Y Similares	Papas	Frutas
	Cebollas	
	Pimienta	
	Cebolla Blanca	
	Lechuga	
Bebidas	Gaseosas Todas Marcas	
	Agua	
	Licores	

Fuente: Estudio interno Al máximo.

Otra estrategia que almacenes Al máximo debe realizar, es el desarrollo de servicios complementarios como las recargas de minutos, el pago de facturas de servicios públicos, esto ayudará a tener más tráfico al supermercado y con una estrategia de promoción y precio se generará una venta más efectiva. Para el servicio de domicilio siendo unas de las opciones más solicitadas por las personas encuestadas con 27%, si se quiere incrementar la venta por este canal, se debe aplicar una estrategia de domicilio gratis y generar una confianza en la sección de los productos a la hora de entregar en las casas de los clientes, esto motivará más a que los clientes utilicen con mayor frecuencia este servicio además de aumentar la transacción de compra cuando se pide un domicilio.

Como estrategia de precios se propone lanzar durante la primera semana de inauguración una táctica de descuento agresivo que permitan estar 10% a 20% por debajo de la competencia dependiendo de la categoría. Esto permite una rápida penetración en el sector y una rápida acogida y aceptación de los clientes.

Para las semanas siguientes y de ahí en adelante como estrategias permanentes almacenes Al máximo implementará sus ofertas de días especiales, en categorías como frutas y verduras, carnes etc., además de ofertas 2x1 y descuentos específicos en productos o secciones del supermercado, sin mencionar un sin número de estrategias que almacenes Al máximo realiza en la ciudad de Cúcuta gracias a sus sistema CRM que permite analizar cada cliente para personalizar las ofertas y descuentos a cada uno de ellos.

Para lograr que esta información de descuentos y de apertura de la nueva tienda de almacenes Al máximo en la ciudad de Bucaramanga se difunda por toda la comuna 3 y sus alrededores, se realizará una estrategia de volanteo cubriendo en 70% los diferentes barrios, que conforman la

comuna 3 de Bucaramanga, además de varios impactos diarios en las emisoras de mayor rating en la ciudad, durante el primer mes.

Además de los volantes y la radio almacenes Al máximo trabajará muy estratégicamente en su publicidad a través de las redes sociales para llegar a más hogares de la ciudad de Bucaramanga, generando un acercamiento más humano adaptándose a las necesidades de consumo de los habitantes de cada sector y de sus necesidades sociales para aportar su grano de arena cuando sea estratégicamente necesario.

Otra de las estrategias claves y parte de su política que viene fortaleciendo almacenes Al máximo en la ciudad de Cúcuta, es la implementación en Bucaramanga de una política visible del buen servicio al cliente, ya que se pudo observar en la muestra recopilada que los consumidores se sienten bien con una rápida atención de calidad este objetivo fidelizará y retendrá los clientes el mayor tiempo posible, generando una estrategia diferenciadora ante la competencia ya que almacenes como justo y bueno, D1, Oxxo no manejan personal para servicio al cliente debido a su modelo de negocio de un formato de bajo costo.

Este conjunto de estrategias cuando se implementen, hará que almacenes Al máximo pueda entrar a competir de una manera más equilibrada y así de esta forma pueda tener una mejor aceptación del público bumangués, así como la ha obtenido con sus clientes en la ciudad de Cúcuta a lo largo de los años.

Otros aspectos que se consideran de importancia es establecer una adecuada estrategia de precios, lo cual es transcendental al momento de llevar los productos (o servicios) al mercado, pues impacta de manera contundente tanto en las ventas como en las utilidades que el negocio puede generar. Para lo cual se plantean tres aspectos:

Hay tres maneras genéricas de manejar los asuntos de estrategia de precios:

- Costo Plus (costo + %), se añade un margen sobre dicho costo (mark-up), fijando así la estrategia de precios para la venta de los productos.
- Análisis de la Competencia, los precios se fijan con base en el precio de los productos que compiten con los la tienda objeto del presente estudio, probablemente un pequeño % arriba o debajo de ellos.
- Valor, los precios se establecen con base en el valor que el mercado percibe en ellos (y por lo tanto que está dispuesto a pagar por ellos).

De todas formas es importante destacar que la clave para una estrategia adecuada de precios, es que los negocios son para hacer dinero y tener ganancias.

Adicional a lo anterior se deben tener en cuenta resolver los siguientes interrogantes

¿Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por los productos?

¿A qué tipo de cliente quiero dirigirme?

¿Cómo debo reaccionar a los precios de mi competencia?

¿Puedo ofrecer diferentes niveles de productos o servicios?

¿Debo ofrecer descuentos para atraer gente?

## 7. Análisis técnico

### 7.1 Tamaño del proyecto

Teniendo en cuenta que el área de influencia sociodemográfica para la tienda exprés propuesta, es la comuna 3 San Francisco y barrios aledaños la ciudad de Bucaramanga, los cuales serían los clientes potenciales y con base en ellos se define al tamaño óptimo para la tienda express propuesta. Por lo tanto con base en la demanda potencial existente, la cual según estadísticas sociodemográficas del Dane para la ciudad de Bucaramanga, San Francisco cuenta con 44.662 habitantes y un equivalente de 14.887 hogares, siendo este el mercado objeto, de este plan de negocio y del cual se espera con las estrategias propuestas y la experiencia en los supermercados de la ciudad de Cúcuta captar un 5% inicialmente, o sea contar con un mercado de 764 hogares y unas compras promedio de \$ 22.000,<sup>00</sup> diarios.

Habitantes	Hogares	7% Porcentaje hogares del total	Ventas diarias	Ventas mensuales promedio	Ventas anuales
44.662	14.887	1.042	\$ 22.926.493,33	\$ 458.529.866,67	5.502.358.400,00

Teniendo en cuenta estas expectativas de mercado, y la competencia existente, son factores determinantes para definir el tamaño que ha de tener la tienda Express, ya que esto tendrá una incidencia en el nivel de las inversiones que la empresa deberá realizar para su puesta en marcha, así como también en los costos y gastos del mismo. Lo cual conjuntamente con las ventas ayudarán

a calcular la rentabilidad del mismo. Además se espera que debido al crecimiento poblacional y las estrategias de mercadeo se incremente a futuro la demanda de forma ascendente.

### - Competencia

La competencia directa que afecta el tamaño del proyecto, son las tiendas detallistas y supermercados del sector. En lo que respecta a las tiendas es importante resaltar que de acuerdo con un censo realizado por la firma Servinformación, en el área metropolitana hay 5 mil 443 tiendas de barrio formales e informales, las cuales participan con un 22,3% del comercio en la ciudad, segmento en el cual intervienen las tiendas express, por lo que se constituyen como el negocio con mayor presencia en la ciudad tal como se muestra en la siguiente figura.

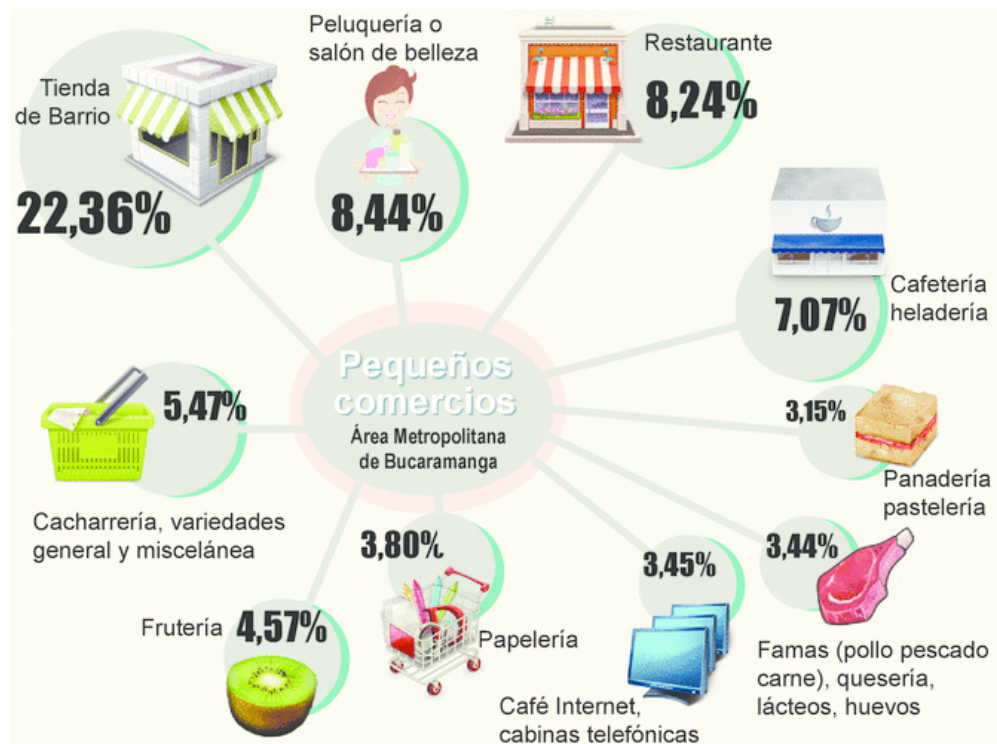


Figura 4. Segmentación pequeños comercios. Adaptado de Servinformación

Según el censo de Servinformacion indica que en Bucaramanga está ubicado el mayor número de establecimientos con 1.874 tiendas de barrio, de las cuales se hallan ubicadas en la comuna 3 según los registros en Cámara de Comercio y Fenalco 83 establecimientos de comercio detallistas y 9 supermercados de cadena que son los que intervienen el mercado detallista de esta comuna.

Este tipo de comercios son los que sirven para medir el tamaño de este proyecto por la oferta existente, la cual cubre un 88% de esta demanda, puesto que existe un porcentaje que realizan sus compras fuera de este entorno sociodemográfico y este es el segmento que inicialmente se desea captar. Lo cual muestra un déficit de 12 %; el cual se muestra en la tabla anterior definiendo la participación en el mercado que podría tener la tienda propuesta, la cual inicialmente del 12% de déficit existente estaría en capacidad de captar un 7% del total de habitantes, tal como se reseña anteriormente.

Teniendo en cuenta lo anterior el área necesaria para poder funcionar de la manera más adecuada y teniendo en cuenta la disponibilidad de áreas en la zona donde los terrenos son amplios debido a que son construcciones que ocupan mucho espacio, siendo un factor que no es limitante para el montaje de la tienda express. Por lo tanto se podría disponer de áreas de al menos 300m<sup>2</sup> con facilidad, aprovechando la posibilidad de adecuar una de las casas que están en oferta o un local ya construido que contemple el área especificada.

#### - **Ingeniería del proyecto**

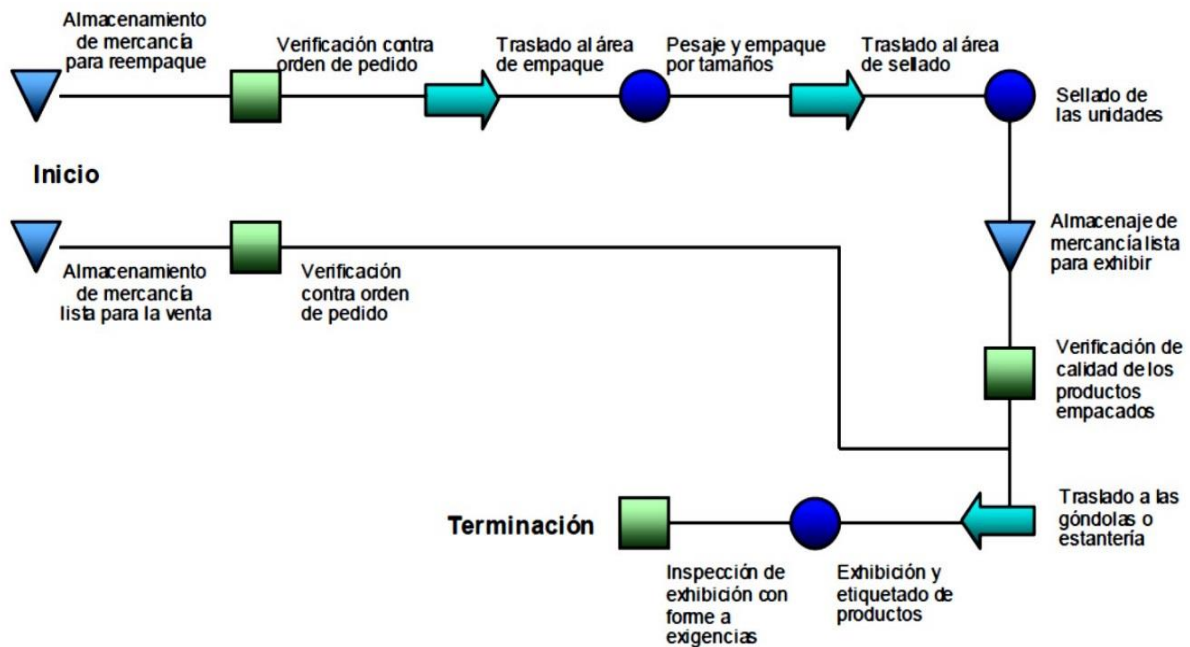
La comercialización de productos de consumo masivo comprende la compra, adecuación y venta de artículos como víveres, abarrotes, lácteos, rancho, licores, carnes, frutas y verduras.

Este proceso de adecuación y exhibición de los productos se inicia con el recibo de la mercancía, almacenaje en bodega, allí se realiza la selección de los productos que vienen disponibles para la

venta y las que requieren de ser empacadas en cantidades más pequeñas o diferentes presentaciones; luego del empaque de la mercancía se traslada a las góndolas para ser exhibida de acuerdo con las exigencias y las tácticas de merchandising adoptadas por el almacén; en este punto la mercancía se encuentra disponible para ser comprada por los consumidores.

- **Entrada y salida de mercancías.**

Para la recepción de mercancías en la bodega, el almacenista recibe la mercancía efectuándose la respectiva inspección conforme la orden de pedido, cuya acción termina con la firma del documento que lo soporta (ya sea factura o remisión) enviada por distribuidor, guardando el original que será entregado a la auxiliar contable. De igual forma, en la salida de mercancía, se revisa el tiquete de compra de cada cliente, el cual describa la mercancía vendida, cantidades y precios.



Fuente: Diseño logístico





**7.1.1 Cantidad de productos y características.** Entre los productos que se utilizarán para surtir el supermercado se encuentran los productos básicos usados en el hogar, alimentación, aseo y limpieza del hogar, productos para celebración, lácteos-congelados y carnes, panadería, salud y belleza, carnes y fruiter,

Respecto de los suministros para la adecuación de los artículos es necesario, bolsa plástica para pesaje y empaque de la mercancía, así como papel para registradora e impresora.

**7.1.2 Equipos y maquinarias.** Para definir los costos de la compra de equipos para la instalación de la tienda Almáximo Express proporcionó los datos acerca de los equipos que se requieren para la apertura de su nueva sucursal en el sector de San Francisco de la ciudad. Los costos aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 18

*Equipos apertura Almáximo Bucaramanga*

ACTIVOS	Descripción	Cantidad	Valor Comercial	Foto	total
NEVERA FRUVER	Gondola refrigeradora para fruver. 6 mts lineales. Unidad condensadora de 6 Hp marca trumset francesa. Tiene 2 evaporadores de 30.000 Btus hora. 5 motoventiladores.	1	\$ 13.000.000		\$ 13.000.000
NEVERA Llacteos	Gondola refrigeradora para lacteos. 6 mts lineales. Unidad condensadora de 6 Hp marca trumset francesa. Tiene 2 evaporadores de 30.000 Btus hora. 5 motoventiladores.	1	\$ 13.000.000		\$ 13.000.000
NEVERA DE CARNES	nevera exhibidora de carnes	1	\$ 6.000.000		\$ 6.000.000
NEVERA DE CONGELADOS	Congeladores horizontales NUEVOS Capacidades desde: 150 litros a 700 litros en panorámicos y puerta tipo cofre con capacidades hasta los 1000 litros Sistema DUAL de temperatura.	2	\$ 3.000.000		\$ 6.000.000
NEVERA DE BEBEDIAS		2	\$ 3.800.000		\$ 7.600.000

sistemasdisp:  
[http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-427876508-congeladores-y-refrigeradores-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-427876508-congeladores-y-refrigeradores-_JM)

Tabla 18. *Continuación*


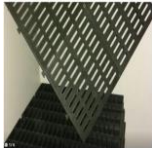




ACTIVOS	Descripción	Cantidad	Valor Comercial	Foto	total
CUARTO FRIOS	<p>AISLAMIENTO TIPO MODULAR DESMONTABLE: el tipo de aislamiento es POLIURETANO inyectado y expandido con una densidad de 38 Kg/m<sup>3</sup>, formando paneles tipo sandwich, con espesor de 3", acabados de interior y exterior en lámina blanca, las juntas de ensamble serán tipo machiebrado, remachado e inyectado en poliuretano para eliminar puentes térmicos. PUERTAS: Dos (2) puertas batientes de 70x1.80mts cara exterior en acero inoxidable, cara interior en lámina blanca con su respectivo marco y herrajes tipo pesado. Llevará cortinas en Thermofil. PISO: construido en placas sólidas de poliuretano de 3" impermeabilizado y respectiva barrera de vapor. UNIDAD CONDENSADORA HERMÉTICA DE 5 HP (TECUNSEH-Francesa): Ensamblada con el panel condensador, separador de aceite, control de alta y baja presión, botella recibidora de líquido, control de aceite, válvula solenoide, filtro secador, indicador de líquido, aspa, base metálica y ensamble compacto a la unidad.</p>	3	\$ 40.000.000		\$ 120.000.000
ESTIBAS	Medidas 60x60 altura 2.5	20	\$ 17.000		\$ 340.000
PUESTOS DE PAGO	Puestos de Pago para almacén como supermercados o tiendas Punto de Pago En estructura Metálica, pintura electrostática y base en acero inoxidable Color: Verde Dimensiones: Alto 155 cm x Ancho 105 cm x fondo 170 cm	2	\$ 1.980.000		\$ 3.960.000
GONDOLAS CENTRALES PUNTO VENTA	1,80*90*75 de fondo - metálicas doble cara 6 bandejas por cuerpo con respectivo piso.	20	\$ 720.000		\$ 14.400.000
FLEJES para precios	Para presentar los productos con sus precios de forma ordenada y estética. Las flejeras se ubican en las góndolas exhibidoras de productos que se encuentran a la venta para identificar el producto y su precio de una forma ordenada y estética a la mirada del consumidor	600	\$ 4.700		\$ 2.820.000
GONDOLAS DE BODEGA	La góndola está compuesta por estructuras metálicas modulares de alta resistencia siendo auto soportables y son de fácil ensamble y se ajustan a todas las necesidades de Espacio y Exhibición de mercancías.	10	\$ 720.000		\$ 7.200.000








Tabla 18. Continuación

ACTIVOS	Descripción	Cantidad	Valor Comercial	Foto	total
AVISO FACHADA		1	\$3.000.000		\$ 3.000.000
AVISO 24 HORAS		1	\$500.000		\$ 500.000
CAMARAS ANALOGA DEFINICION HD1080	Una camara analoga HD 1080 valor \$180,000,	11	\$180.000		\$ 1.980.000
DVR ANALOGO DEFINICION HD1080	DVR analogo 2 Tb \$910,000	1	\$910.000		\$ 910.000
CAMARAS DIGITALES IP 5MP	Una camara digital 5Mp \$485,000,	11	\$485.000		\$ 5.335.000
DVR DIGITAL 5MP	DVR Digital 2 Tb \$885,000	1	\$885.000		\$ 885.000
CABLEADO DE RED Y ENERGIA PARA INSTALACION DE CAMARAS Y DVR	ESTE VARIA SEGÚN DISTANCIAS ES A COTIZAR EN EL SITIO. 11 puntos de red para camaras 2 puentes de pago , 1 recibo ,	14	\$120.000		\$ 1.680.000
ESPEJOS CIRCULARES	ESPEJOS CIRCULARES SEGÚN MEDIDA PROVEEDOR EN BOGOTA	2	\$80.000		\$ 160.000
TORRE DE SENSORES	PAR DE ANTENAS EN FIBRA DE VIDRIO. ULTIMA TECNOLOGIA CON SOFTWARE TEAM VIEWER (CALIBRACION VIRTUAL) CON CONTADOR DE PERSONAS. MAXIMA COBERTURA ENTRE ANTENA Y ANTENA 1.40 MTS.	2	\$2.900.000		\$ 5.800.000

Tabla 18. Continuación

ACTIVOS	Descripción	Cantidad	Valor Comercial	Foto	total
PIN DURO	VST AM REUTILIZABLE ETIQUETA DURA ACUSTOMAGNETICA CON PUNTIJA DE CABEZA PLASTICA GRIS	5000	\$395		\$ 1.975.000
IMPRESORA DE TICKETS ZEBRA	Zebra Zt23042-d01000fz Impresora Térmica Directa 203 Dpi	1	\$3.291.900		\$ 3.291.900
COMPUTADOR OFICINA	COMPUTADOR DE MESA 3 GB RAM 500GB DD DUAL CORE.	1	\$1.200.000		\$ 1.200.000
COMPUTADOR CAJAS	COMPUTADOR DE MESA 3 GB RAM 500GB DD DUAL CORE. MAGALLAN, IMPRESORA TERMICA	2	\$8.500.000		\$ 17.000.000
PROBADORA DE BILLETES	PROBADOR MANUAL DE BILLETES CON LUZ ULTRAVIOLETA SE ADQUIEREN EN EL MERCADO LOCAL.	2	\$85.000		\$ 170.000
DESPINADOR MANUAL	DESACTIVADOR MANUAL DE PISTOLA ETIQUETA DURA AM.	1	\$390.000		\$ 390.000
DESPINADOR PIN DURO ELECTRICO	DESPINADOR ELECTRICO PARA PIN DURO DE RF. GARANTIA 1 AÑO.	1	\$1.150.000		\$ 1.150.000
DESPINADOR PIN BLANDO ELECTRICO	DESPINADOR ELECTRICO PARA PIN BLANDO DE RF. GARANTIA 1 AÑO.	1	\$1.100.000		\$ 1.100.000

Tabla 18. Continuación

ACTIVOS	Descripción	Cantidad	Valor Comercial	Foto	total
CANASTAS DE FRUVER	CANASTILLAS VERDES, ROJAS, AMARILLAS 60 CM * 40 CM * 15 CM ALTO	50	\$13.500		\$ 675.000
CARRITO MERCADO	CARRO SUPERMERCADO TIPO YUMBO PROVEEDOR SERVIRUEDAS MEDELLIN.	10	\$385.000		\$ 3.850.000
DETECTORES DE HUMO	Alarma Detectora De Humo Electric Line	10	\$77.900		\$ 779.000
PLANTA ELECTRICA	PLANTA ELECTRICA TRIFASICA 220 VOLTIOS 110 VOLTIOS 60 HZ CABINA INSONORIZADA DE 40 KILOWATIOS CON TRANSFERENCIA ELECTRONICA. PROVEEDOR CASA INGLESA BOGOTA Dirección: Carrera 126A Nro. 17 50 Barrio: Fontibon HB Teléfono: (57)1- 4227700	1	\$37.000.000		\$ 37.000.000
SISTEMA DE ILUMINACION	LUZ DIRECTA SOBRE PASILLOS TEMPERATURA DE COLOR 4100 KELVINS 400 LUMENES, LUZ LED 30 WATIOS 115 VOLTIOS.	50	\$480.000		\$ 24.000.000
CAJA FUERTE	CAJA FUERTE EN ACERO EXTERNO DIMENSIONES: ALTURA: 500mm. ANCHO: 350mm. PROFUNDIDAD: 310mm. DIMENSIONES INTERNAS: ALTURA: 495mm. ANCHO: 345mm. PROFUNDIDAD: 250mm	1	\$530.000		\$ 530.000
SERVIDORES	(SERVIDOR DE 1 A 100 USUARIOS) NUEVO NUEVO!!! HP ProLiant ML110 Gen9 (1) Intel Xeon E5-2603v3 6-Core (1.60GHz 15MB L3 Cache) memoria RAM 8GB (1 x 8GB) DDR4 2133MHz RDIMM (soporta hasta 256gb) graficos Integrated Matrox G200eHZ puertos de re	1	\$6.000.000		\$ 6.000.000
					\$ 268.555.900

sistemasd'isp:  
<http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-426691969-caja-fuerte-grande-con-lector-de->

sistemasd'isp:  
<http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-425916572-servidor-hp-xeon-licencia-de-windows>

**7.1.3 Factores determinantes del tamaño.** De acuerdo con las cifras anteriores, el tamaño de mercado que se pretende cubrir es el 7% de la demanda total estimada, este porcentaje es el resultado de realizar un promedio entre los porcentajes de cubrimiento de los demás supermercados de la zona, que corresponde a una cifra aproximada de 1.042 hogares con un ingreso mensual promedio de 2 sueldos mínimos

Tal como se reseñó anteriormente el área estimada es de 300 M<sup>2</sup>., para el montaje de una tienda express, ya que solo se manejará una marca líder de precio alto, una marca de precio medio segunda en el mercado y una marca de precio bajo marca propia.

Es por este motivo que se ha determinado este tamaño para la creación del Supermercado Almáximo.

**7.1.4 Tipo de construcción.** La estructura del supermercado se realizará, para obtener una mejor distribución de los productos y separarlos por sus determinadas áreas en forma de galpón, esta estructura permitirá una mejor distribución y un manejo eficiente del área.

**7.1.5 Servicios especiales.** Los servicios especiales son aquellos servicios como cajeros automáticos, pago de servicios públicos, recargas, entre otros.

Gracias a estos servicios los supermercados express se convierten en la mejor conveniencia a la hora de hacer una compra, ya que en este se podrán solucionar otras necesidades al mismo tiempo.

**7.1.6 Vías de acceso.** En la figura 3 se observa la estructura del supermercado, la cual permite ver la distribución y organización que se realizará y las vías de acceso ubicadas entre la bodega y el área express en donde se encontrarán distribuidos y acomodados los productos en una

construcción tipo galpón, en donde los cuartos fríos que serán áreas grandes para el almacenamiento de los productos de refrigeración, se encontrarán al fondo del supermercado, al frente estará ubicado el fruver, junto a los cuartos fríos el área de las carnes, la cual da su vista al interior del supermercado donde el cliente puede apreciar los productos allí refrigerados, los otros productos distribuidos equitativamente de acuerdo a su línea, para evitar la contaminación de los productos de consumo humano, por olores como el jabón o químicos. Los servicios especiales serán atendidos en las cajas.

**7.1.7. Distribución propuesta para la tienda express.** De los 300m<sup>2</sup>, calculados como área total es indispensable realizar una distribución de la siguiente manera, un local cuyas dimensiones son 15m x 20m, en el cual es necesario distribuir el área con tres islas centrales y dos laterales, de tal forma que se optimice el área de la mejor manera. Adicional la zona de bodega, administrativa y sanitaria.

Este espacio hace referencia al necesario para la disposición de la estantería y demás mobiliario utilizado para la exhibición de la mercancía, además es donde el cliente tendrá acceso para poder realizar sus compras.

A continuación se encuentra el plano de distribución inicial del mobiliario, demarcación de los pasillos y ubicación de los puntos de pago.

- **Área de bodega.**

El área de la bodega, será ubicada en el segmento de atrás, este se encuentra dividido en dos partes, una de ellas hace referencia al área de las oficinas, la segunda parte se dispondrá para el almacenaje, preparación y selección de la mercancía disponible para la venta.

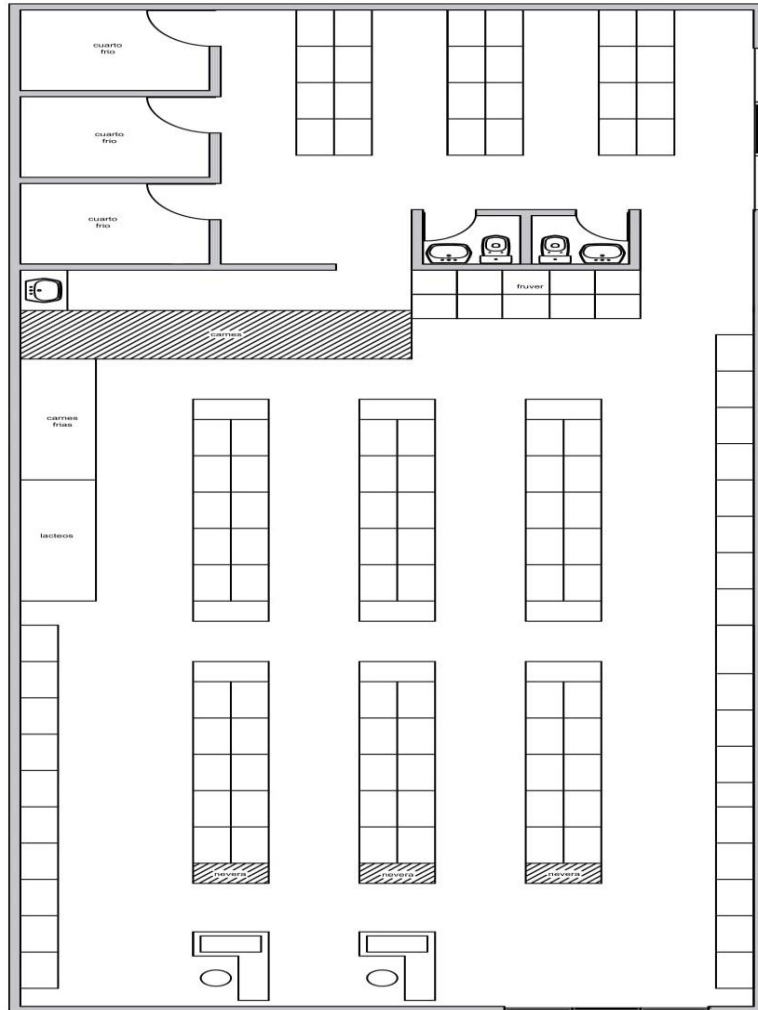


Figura 5. Plano estructura

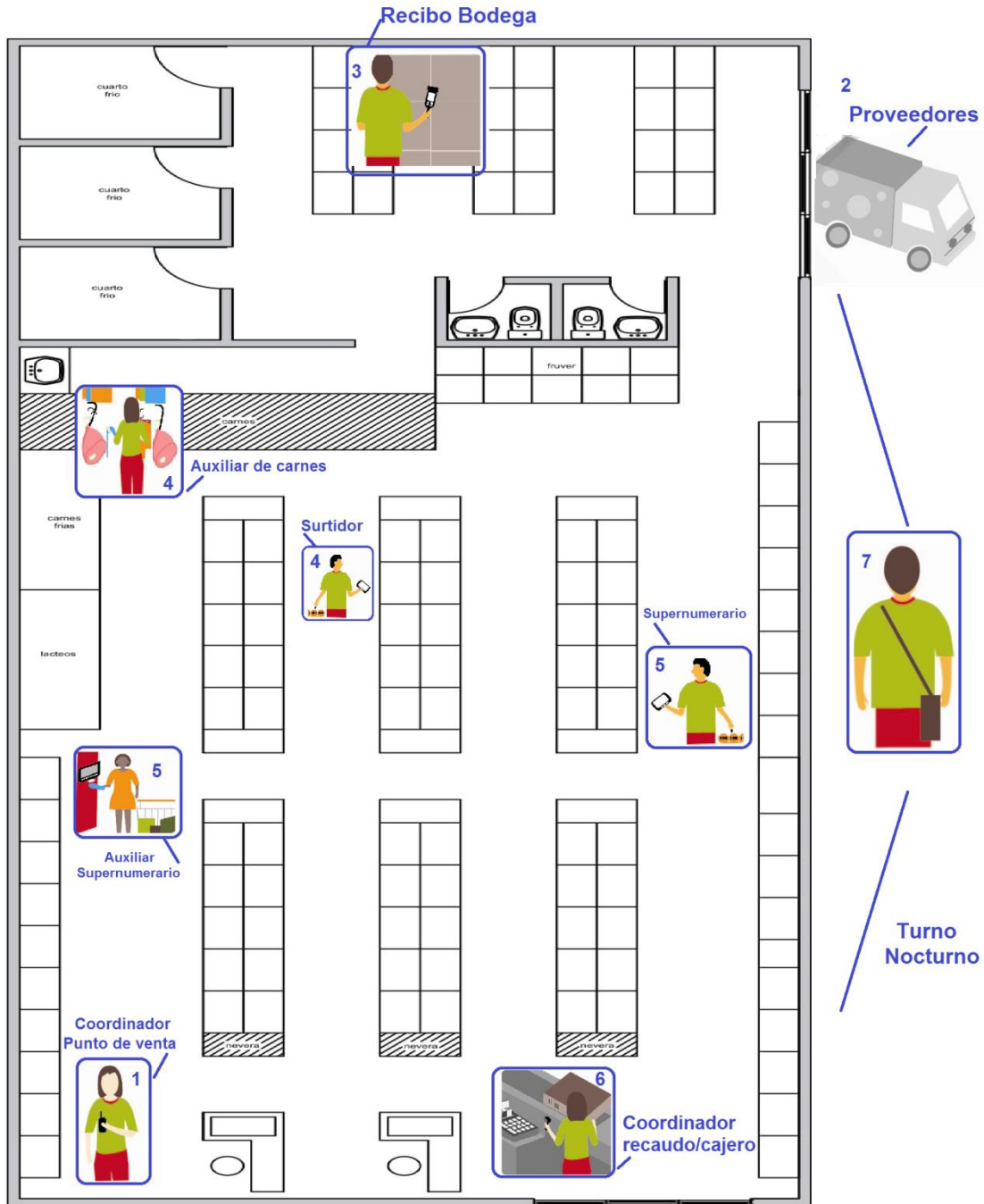


Figura 6. Proceso de organización del supermercado

En la figura anterior se puede observar el proceso por el cual debe ser organizada una tienda express para su correcto funcionamiento, iniciando el proceso a partir del coordinador de punto de venta quien hace pedido a los proveedores, luego al llegar la mercancía, viene recibida en bodega, donde se elabora inventario para así surtir, el cual es organizado por el surtidor, supernumerario, distribuyendo los productos y etiquetando los precios y las carnes por el auxiliar de carnes. El coordinador recaudador/ cajero verifica la sistematización de los productos ingresados. Luego de organizado, cada empleado deberá cumplir sus funciones principales (antes mencionadas) en la tienda express. El Turno Nocturno inicia sus funciones a partir de las 10 pm hasta las 6 am, el cual deberá cumplir todas las ocupaciones de los cargos anteriores, finalizando el turno este deberá entregar todo organizado.

### 7.1.8 Mapa de procesos Al máximo express Bucaramanga

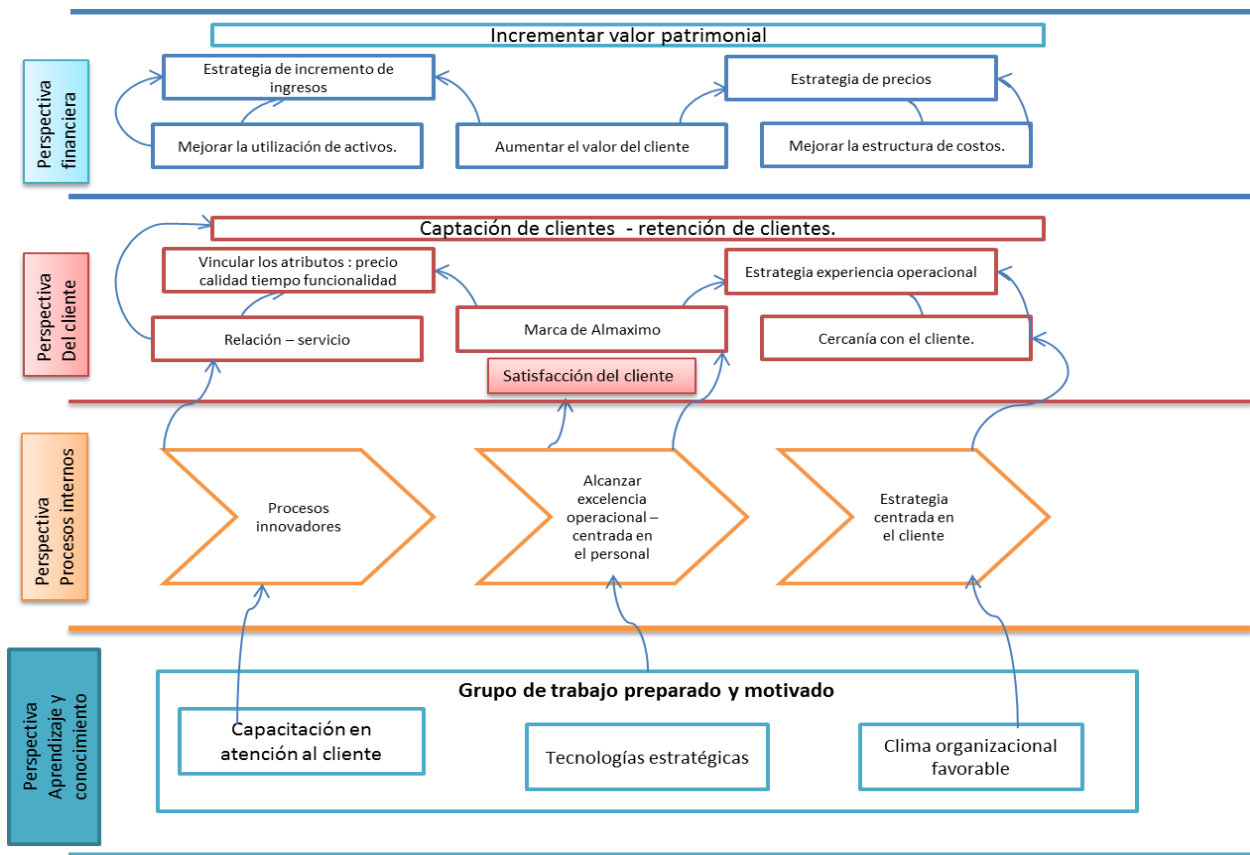


Figura 7. Mapa estratégico Al máximo express, fuente: autor.

Dentro de las estrategias de Al máximo está en la optimización del servicio por parte del personal que brinda atención a los clientes, lo cual se transforma en un activo intangible ya que el conocimiento que existe en la organización crea ventaja competitiva trasladándolo a la satisfacción de los clientes.

## 8. Análisis administrativo

### 8.1 Recurso humano

La cantidad de personas que se necesita para cada punto de ventas express es de 8 personas en un horario de 8 a.m a 8 p.m diurno, y extra nocturno un despachador por ventanilla de 8 p.m a 10 p.m , para lo cual se debe contar con un gerente punto de ventas como el encargado de dirigir al resto del personal, conformado por: el coordinador recaudo/cajero, el encargado del turno nocturno, un supernumerario para recibo de los productos en bodega y el surtidor de dichos productos, además se encuentra en auxiliar de carnes, supernumerario y su auxiliar supernumerario.

Por lo anterior, el personal requerido para el óptimo funcionamiento de la tienda express es el siguiente:

- 1 Gerente.
- 1 Auxiliar administrativo.
- 1 Contador público.
- 3 Cajeros.
- 2 Almacenistas.
- 2 Mercaderistas.
- 2. Auxiliares carnes
  - 1. Encargado despacho turno nocturno
  - 1. Supernumerario de compras
  - 2 Vigilante (dos turnos) uno por turno

## 2 Personal de aseo

Por otra parte, para que una empresa logre alcanzar una posición sólida en el mercado debe tener políticas claras, objetivos y metas alcanzables que le permitan cumplir su misión, visión y fines sociales.

Para alcanzar esto se debe tener en cuenta un análisis en la organización de la empresa como tal, para esto, primeramente se deben plasmar las funciones principales de cada empleado:

1. Gerente de punto de venta: El gerente de punto de venta representa la responsabilidad de dirigir, organizar y controlar los procesos que el departamento de comercialización de dicha entidad, por lo que se considera muy delicado elegir a la persona que ocupará ese puesto, porque tendrá en sus manos parte de los procesos más importantes y fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía.

El perfil y funciones: Este cargo se halla definido dentro de los siguientes parámetros:

Debe ser un Tecnólogo en gestión comercial y negocios, encargado de supervisar y coordinar el personal de la tienda y cajeros.

Competencias Sus funciones están encaminadas a la dirección del recurso humano, manejo de presupuesto de ventas del almacén, administración del inventario, atención a clientes, asesorías y capacitaciones, control de punto de pago, entre otras.

## 2. Coordinador recaudo/cajero:

Perfil y funciones: Técnico administrativo con conocimientos de contabilidad y nociones de sistemas, puesto que debe recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo y manejo de tarjetas débito y crédito.

El coordinador de recaudo/cajero tiene las siguientes funciones:

- Recibir el dinero de los cajeros auxiliares
- Desbloquear las cajas para las devoluciones de los productos
- Es responsable de llevar a cabo las transacciones de pagos de productos
- Recepcionar, entregar y custodiar el dinero a fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja.

3. Recibo-Bodega: Es el encargado de control y traslado de la mercancía que entra y sale del almacén. Además debe llevar el control de inventarios y el recibo de la mercancía.

Perfil y funciones: realizar las actividades de operar la bodega, almacenando y controlando los productos. Para cumplir con los requerimientos de este perfil, la persona debe ser capaz de recibir pedidos, asegurar un stock permanente de productos, despachar y mantener un claro registro de las existencias. Es necesario asegurar que los productos en general permanezcan en buen estado de conservación, además de clasificar de acuerdo con la normativa ambiental y de salud vigente.

Debe mantener una fluida comunicación con las distintas áreas de la empresa, cumplir con las normas de higiene y seguridad y con una adecuada presentación personal. Este perfil de competencia incluye los conocimientos, habilidades y destrezas de las unidades de competencia

definidas para el mismo.

4. Surtidor: es el empleado que tiene por trabajo colocar la mercancía en las estanterías de los supermercados y otros establecimientos de comercio. Entre las funciones de los surtidores figura las de transportar los embalajes desde el almacén del supermercado hasta la sala de venta e identificar su forma de apertura.

Perfil y funciones:

- Revisar el surtido adecuado de las góndolas y exhibiciones adicionales.
- Solucionar los problemas con los precios, productos en averías o cambios de mercancías.
- Realizar reportes escritos a gerencia.
- Informar al administrador las dificultades que se presentan en la tienda.
- Coordinar con los vigilantes la seguridad de la tienda y de los clientes, informando al coordinador de vigilancia las anomalías presentadas.
- Realizar los retiros de la mercancía agotada en las horas de la noche o cuando la bodega se encuentra cerrada-

5. Supernumerario: es el empleado que trabaja en la empresa sin figurar en plantilla, es decir este se encarga de cumplir todos los puestos donde haya una vacante, ya sea de cajero, surtidor, almacenista, etc.

6. Auxiliar supernumerario: es el empleado auxiliar del supernumerario, se encarga de las mismas labores del supernumerario.

7. Auxiliar carnes: es aquel empleado que se encarga de realizar el corte, porcionado, retace y limpieza de la carne.

Perfil y funciones:

- Recibe y verifica diariamente la carne vacuna o de cerdo, pescado y pollo.
- Ubica los equipos para depositar la mercancía.
- Recibe la mercancía y desempaca las carnes, pollo, pescado, para verificar el estado en que esta se encuentra.
- Verifica contra la factura la cantidad de mercancía recibida.
- Pesa por separado la carne para ver si coincide con la factura.
- Almacena la carne recibida.
- Efectúa diariamente los diferentes cortes de carne utilizando las distintas maquinarias rebanadoras, moledoras, etc.
- Ubica los instrumentos para realizar los diferentes cortes
- Corta y pica la carne de (res, cerdo, pollo, pescado) en diferentes cortes Almacena los diferentes tipos de carnes en las neveras para su conservación.
- Atiende la clientela

8. Turno nocturno: es aquel empleado que trabaja desde las 10 pm hasta las 6am, desempeñando todas las funciones de los demás empleados. Este, a la entrega del turno, deberá dejar todo el supermercado en orden para la apertura inmediata del mismo.

### 8.1.1 Organigrama



Figura 8. Organigrama Supermercado Express

### 8.2 Sueldos estipulados de los empleados

Los salarios de los empleados del supermercado express, están fundamentados en base al salario mínimo y todas las prestaciones de la Ley, establecidos por la ley Colombiana.

A continuación se presenta la tabla 20, donde refleja el salario de todos los empleados. Los aumentos a partir del sueldo mínimo ya son realizados por la empresa, en estos se tienen en consideración las actitudes y destrezas del empleado.

Tabla 19.

Nómina de empleados

Cont. de empleados y operarios	CARGO	REMUNERACION MENSUAL	Horas Extras Diurnas	Horas Extras nocturnas	Horas Extras Dominicales Juana	Auxilio de transporte	Remuneracion mensual total	REMUNERACION ANUAL
1	GE. COORD. PUNTO VENTA	\$ 1.500.000,00	\$ 937.500,00		\$ 1.302.500,00	\$ 88.211,00	\$ 3.830.211,00	\$ 46.068.532,00
1	AUX. ADMINISTRATIVO	\$ 1.000.000,00	\$ 625.000,00		\$ 875.000,00	\$ 88.212,00	\$ 2.588.212,00	\$ 31.068.544,00
3	COORD. RECAUDACIONERO	\$ 900.000,00	\$ 562.500,00		\$ 787.500,00	\$ 88.211,00	\$ 4.130.211,00	\$ 49.668.532,00
2	ALMACENISTA	\$ 900.000,00	\$ 562.500,63		\$ 787.500,88	\$ 88.212,00	\$ 3.230.216,50	\$ 38.968.996,00
2	MECADERISTA	\$ 800.000,00	\$ 500.000,00		\$ 700.000,00	\$ 88.211,00	\$ 2.888.211,00	\$ 34.668.532,00
1	RECIBO - BODEGA	\$ 800.000,00	\$ 750.000,00	\$ 328.125,00	\$ 700.000,00	\$ 88.211,00	\$ 2.668.336,00	\$ 31.996.032,00
1	SUPERMNERGIC Y DESP. NOCT	\$ 800.000,00	\$ 500.000,00	\$ 238.750,00	\$ 700.000,00	\$ 88.211,00	\$ 2.306.961,00	\$ 27.693.532,00
2	AUX. CARNES	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00		\$ 900.000,00	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
2	PERSONAL ASEO	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00		\$ 900.000,00	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
16	TOTAL							

El cargo de vigilante es un contrato por prestación de servicios se paga \$ 3.500.000 a la empresa que suministra la seguridad total dos turnos uno diurno \$ 1.500.000 y uno nocturno 2.000.000.

## **9. Estudio Económico**

En este capítulo se realizan las evaluaciones económicas del proyecto, para determinar su factibilidad o viabilidad económica.

En pocas palabras se puede decir que el estudio económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de planta (abarca las funciones de producción, administración y ventas).

### **9.1 Determinación de los gastos y costos de operación**

La determinación de los gastos y costos permite realizar análisis detallado los valores de funcionamiento de la empresa.

**9.1.1 Gastos de ventas.** Con el propósito de anticipar los resultados económicos que producirá el proyecto, se han calculado los gastos de ventas que estarán vigentes en el primer año. Estos son las erogaciones que están directamente relacionadas con la operación de ventas que para este caso son los gastos que acompañan la venta los cuales se discriminan a continuación:

Gastos ventas	Valor Anual
Mantenimiento preventivo registradoras	\$ 200.000,00
Mantenimiento preventivo carros de merc	\$ 200.000,00
Mantenimiento preventivo basculas	\$ 200.000,00
Mantenimiento preventivo refrigeradores	\$ 200.000,00
Publicidad	\$ 90.000.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 90.800.000,00</b>

**9.1.2 Gastos Pre-Operativos.** Los gastos pre-operativos hacen referencia aquellos gastos que se deben cubrir para poner en funcionamiento la empresa.

Gastos preoperativos	Valor
Est. De Fctt. Y Pfect.	\$ 1.000.000,00
Gast. De Esct. Y Licencias.	\$ 350.000,00
Camara de comercio	\$ 1.298.000,00
Adecuacion Local	\$ 20.000.000,00
Registro de marca y logo	\$ 256.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 22.904.000,00</b>

**9.1.3 Costos inversión Fija.** Este grupo de inversiones está representado por los bienes de propiedad que corresponde a los recursos involucrados para adquirir los activos fijos necesarios para la ejecución del proyecto. Por lo tanto se considera definir la inversión que debe hacerse en los inmuebles, las maquinarias y equipos que se adquieren y se los utiliza durante un periodo útil de vida del proyecto o por un largo plazo de tiempo y están sujetos a depreciación.

Las inversiones de activos para la creación de almacenes express Al máximo son los siguientes:

Tabla 20.

*Activos fijos*

RELACION DE ACTIVOS FIJOS (Maquinaria)						
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL ACTIVO	VIDA UTIL	DEPRECIACION M.	DEPRECIACION A.
Sistema de refrigeracion						
NEVERA FRUVER	1	\$ 13.000.000,00	\$ 13.000.000,00	10	\$ 1.300.000,00	\$ 13.000.000,00
NEVERA Lacteos	1	\$ 13.000.000,00	\$ 13.000.000,00	10	\$ 1.300.000,00	\$ 13.000.000,00
NEVERA DE CARNES	1	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	10	\$ 600.000,00	\$ 6.000.000,00
NEVERA DE CONGELADOS	1	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	10	\$ 600.000,00	\$ 6.000.000,00
NEVERA DE BEBIDAS	1	\$ 7.600.000,00	\$ 7.600.000,00	10	\$ 760.000,00	\$ 7.600.000,00
CUARTO FRIO	1	\$ 120.000.000,00	\$ 120.000.000,00	10	\$ 12.000.000,00	\$ 120.000.000,00
Equipo y Mobiliario						
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL ACTIVO	VIDA UTIL	DEPRECIACION M.	DEPRECIACION A.
ESTIBAS	20	\$ 17.000,00	\$ 340.000,00	5	\$ 68.000,00	\$ 340.000,00
PUESTOS DE PAGO	2	\$ 1.980.000,00	\$ 3.960.000,00	5	\$ 792.000,00	\$ 3.960.000,00
GONDOLAS CENTRALES PUNTO VENTA	20	\$ 720.000,00	\$ 14.400.000,00	5	\$ 2.880.000,00	\$ 14.400.000,00
FLEJES para precios	600	\$ 4.700,00	\$ 2.820.000,00	5	\$ 564.000,00	\$ 2.820.000,00
GONDOLAS DE BODEGA	10	\$ 720.000,00	\$ 7.200.000,00	5	\$ 1.440.000,00	\$ 7.200.000,00
AVISO FACHADA	1	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	5	\$ 600.000,00	\$ 3.000.000,00
AVISO 24 HORAS	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	5	\$ 100.000,00	\$ 500.000,00
CAMARAS ANALOGA DEFINICION HD1080	11	\$ 180.000,00	\$ 1.980.000,00	5	\$ 396.000,00	\$ 1.980.000,00
DVR ANALOGO DEFINICION HD1080	1	\$ 910.000,00	\$ 910.000,00	5	\$ 182.000,00	\$ 910.000,00
CAMARAS DIGITALES IP 5MP	11	\$ 485.000,00	\$ 5.335.000,00	5	\$ 1.067.000,00	\$ 5.335.000,00
DVR DIGITAL 5MP	1	\$ 885.000,00	\$ 885.000,00	5	\$ 177.000,00	\$ 885.000,00
CABLEADO DE RED Y ENERGIA PARA INSTALACION DE CAMARAS Y DVR.	14	\$ 120.000,00	\$ 1.680.000,00	5	\$ 336.000,00	\$ 1.680.000,00
ESPEJOS CIRCULARES	2	\$ 80.000,00	\$ 160.000,00	5	\$ 32.000,00	\$ 160.000,00
TORRE DE SENSORES	2	\$ 2.900.000,00	\$ 5.800.000,00	5	\$ 1.160.000,00	\$ 5.800.000,00
ETIQUETAS BLANDAS	5000	\$ 95,00	\$ 475.000,00	5	\$ 95.000,00	\$ 475.000,00
PIN DURO	5000	\$ 395,00	\$ 1.975.000,00	5	\$ 395.000,00	\$ 1.975.000,00
Equipo						
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL ACTIVO	VIDA UTIL	DEPRECIACION M.	DEPRECIACION A.
IMPRESORA DE TICKES ZEBRA	1	\$ 3.291.900,00	\$ 3.291.900,00	5	\$ 658.380,00	\$ 3.291.900,00
COMPUTADOR OFICINA	1	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	5	\$ 240.000,00	\$ 1.200.000,00
COMPUTADOR CAJAS	2	\$ 8.500.000,00	\$ 17.000.000,00	5	\$ 3.400.000,00	\$ 17.000.000,00
PROBADORA DE BILLETES	2	\$ 85.000,00	\$ 170.000,00	5	\$ 34.000,00	\$ 170.000,00
DESPINADOR MANUAL	1	\$ 390.000,00	\$ 390.000,00	5	\$ 78.000,00	\$ 390.000,00
DESPINADOR PIN DURO ELECTRICO	1	\$ 390.000,00	\$ 390.000,00	5	\$ 78.000,00	\$ 390.000,00
DESPINADOR PIN BLANDO ELECTRICO	1	\$ 1.150.000,00	\$ 1.150.000,00	5	\$ 230.000,00	\$ 1.150.000,00
DETECTORES DE HUMO	10	\$ 1.100.000,00	\$ 11.000.000,00	5	\$ 2.200.000,00	\$ 11.000.000,00
PLANTA ELECTRICA	1	\$ 37.000.000,00	\$ 37.000.000,00	5	\$ 7.400.000,00	\$ 37.000.000,00
SISTEMA DE LUMINACION	50	\$ 480.000,00	\$ 24.000.000,00	5	\$ 4.800.000,00	\$ 24.000.000,00
CAJA FUERTE	1	\$ 530.000,00	\$ 530.000,00	5	\$ 106.000,00	\$ 530.000,00
SERVIDORES	1	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	5	\$ 1.200.000,00	\$ 6.000.000,00
TOTAL			\$ 319.141.900,00			\$ 319.141.900,00



### 9.1.5 Costos fijos

**9.1.6 Costos variables.** Los costos variables para este tipo de empresa se hallan estipulados para los siguientes ítems.

- Mercancia
- Bolsas
- Empaques

Costos variables	Valor anual
Bolsa plástica para peso	\$ 1.200.000,00
Bolsa plástica para empaque	\$ 6.000.000,00
Mercancia	\$ 4.126.768.800,00
Total	\$ 4.133.968.800,00

## 9.2 Presupuesto de inversión

**9.2.1 Inversión en capital de trabajo.** El capital de trabajo también conocido como capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra, es una medida de la capacidad que posee una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en un periodo determinado.

Es la inversión de dinero que realiza la empresa para llevar a efectos su gestión económica y financiera a corto plazo, entiéndase por corto plazo períodos de tiempo no mayores de un año.

Capital de Trabajo no es más que la diferencia entre Activo Circulante y Pasivo Circulante.

Para el cálculo del mismo se tiene:

$$CT=AC - PC$$

Donde:

CT = Capital de trabajo anual

AC = Activo corriente: Mercancía: \$ 5.502.358.400,00

PC = Pasivo corriente (deudas a corto plazo que tiene la empresa) en este caso proveedores.

\$ \$ 4.126.768.800,00 Por lo tanto como se menciona en el párrafo anterior para el cálculo del capital de trabajo se tiene en cuenta la fórmula:

Capital de trabajo = Activos corrientes - Pasivos corrientes.

Tabla 21.

*Capital de trabajo*

Concepto	Valor
Activo corriente (mercancía)	\$ 5.502.358.400,00
Pasivo corriente (proveedores)	\$ 4.126.768.800,00
Capital de trabajo anual	\$ 1.375.589.600,00
Capital de trabajo mensual	\$ 114.632.466,67

### 9.3 Presupuesto de ingresos

La empresa proyectada, recibe sus ingresos por la venta de productos, teniendo en cuenta para ello la demanda potencial existente y la participación que puede tener en el mercado el cual se definió con base en el porcentaje de hogares que puede la empresa captar ya sea por oferta insatisfecha o por sustitución de oferentes. Lo cual da como resultado que la empresa podría obtener unos ingresos teniendo en cuenta las variables que determinan el tamaño del proyecto, las

cuales sirven de elementos para realizar un cálculo de los ingresos que recibe y al mismo tiempo realizar la proyección.

Este presupuesto se halla fundamentado en unas ventas promedio por hogar de \$ 22.000,<sup>00</sup> diario, lo cual permite determinar las entradas o ingresos que va a tener el proyecto en un periodo determinado; para el presente caso de estudio los ingresos constituyen el valor por concepto del consumo de los hogares clientes.



Tabla 23

*Balance inicial*

ACTIVO		PASIVO	
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Mercancia inicial	\$ 458.529.866,67	Proveedores	\$ 343.897.400,00
<b>Tot. Act. C te.</b>	<b>\$ 458.529.866,67</b>	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$ 343.897.400,00</b>
<b>Activo fijo</b>		<b>Pasivo a largo plazo</b>	\$ 114.632.466,67
Equipos	\$ 319.141.900,00	Obligación Bancaria largo plazo	
<b>Tot. Act. Fijos.</b>	<b>\$ 319.141.900,00</b>	<b>Total pasivo largo plazo</b>	<b>\$ 114.632.466,67</b>
		<b>Total pasivo</b>	\$ 458.529.866,67
<b>Act. Diferidos</b>		<b>Patrimonio</b>	
Est. De Fctt. Y Prfect.	\$ 1.000.000,00	<b>Capt. Contable</b>	\$ 342.045.900,00
Gast. De Esct. Y Licencias.	\$ 350.000,00		
Admón. y Org. Del Project.	\$ 1.298.000,00		
Registro de marca y logo	\$ 256.000,00		
Adecuaciones	\$ 20.000.000,00		
<b>Tot. Act. Diferidos</b>	<b>\$ 22.904.000,00</b>		
<b>Total activos</b>	<b>\$ 800.575.766,67</b>	<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>\$ 800.575.766,67</b>

**10. Estudio financiero**

El objetivo principal de este estudio es poder considerar la viabilidad financiera que tiene la creación de una empresa dedicada a la comercialización de víveres y productos de la canasta familiar.

Se puede decir que el estudio financiero reúne cuantitativamente la información obtenida en los estudios de mercados, técnico y administrativo, recurriendo a información contable y financiera que demuestre los verdaderos alcances económicos del proyecto, así como su rentabilidad y rendimiento.

El estudio financiero permite saber los costos y beneficios que tiene la inversión de recursos para poner en marcha la empresa, es decir, este análisis proporciona información cuantitativa relevante que es esencial para tomar la decisión de invertir, además permite hacer los ajustes necesarios que lleven a la rentabilidad y beneficio para los inversionistas, públicos y privados interesados en poner en marcha la idea. (SEPAG PUELMA, 2007)

Para el caso el estudio expondrá las inversiones requeridas, los gastos y costos, los precios, las proyecciones financieras y demás ingresos y egresos que se tendrán con motivo de la puesta en marcha de la empresa propuesta.

### 10.1 Capital Inicial

El capital inicial se halla definido por los recursos necesarios para poner en marcha el plan de negocio propuesto los cuales se obtendrán directamente de la casa principal de Almacenes Al máximo en Cúcuta, y se basan en la adquisición de equipos de refrigeración adecuaciones físicas del local comercial, publicidad, muebles y enseres requeridos para el funcionamiento y apertura del punto express, pero estos tiene un costo financiero que debe evaluarse.

Concepto	Costo
Acivos fijos	\$ 319.141.900,00
Costos fijos (primer mes)	\$ 8.324.166,67
Gastos properativos	\$ 22.904.000,00
Recurso humano (pago inicial)	\$ 25.566.727,33
Costos variables (primer mes)	\$ 344.497.400,00
G. Ventas (primer mes)	\$ 7.566.666,67
G. Adm. (primer mes)	\$ 672.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 728.672.860,66</b>

## **10.2 Proyecciones financieras**

Se realiza en la siguiente tabla de flujo de fondos proyectada con el fin observar cómo será el comportamiento de la empresa en cinco años, con base en las cifras proyectadas de ingresos y costos se determina el flujo de fondos neto proyectado para cada año tal como se puede observar a continuación.

Tabla 24.

*Flujo de fondos e indicadores financieros*

CONCEPTO	Iniciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones						
Activos Fijos	319.141.900					
Activos Diferidos	22.904.000					
Capital De Trabajo inicial	114.632.467					
Inversión Total	456.678.367					
Inversión Neta	456.678.367					
Ventas		\$ 5.502.358.400,00	\$ 5.777.476.320,00	\$ 6.066.350.136,00	\$ 6.369.667.642,80	\$ 6.688.151.024,94
Tot. Ing. Operacionales		\$ 5.502.358.400,00	\$ 5.777.476.320,00	\$ 6.066.350.136,00	\$ 6.369.667.642,80	\$ 6.688.151.024,94
Costos Variables		\$ 4.133.968.800,00	\$ 4.299.327.552,00	\$ 4.471.300.654,08	\$ 4.650.152.680,24	\$ 4.836.158.787,45
Costo recurso humano		\$ 306.800.727,90	\$ 319.072.757,02	\$ 331.835.667,30	\$ 345.109.093,99	\$ 358.913.457,75
Costos periódicos (fijos)		\$ 99.890.000,00	\$ 103.885.600,00	\$ 108.041.024,00	\$ 112.362.664,96	\$ 116.857.171,56
Gastos ventas		\$ 90.000.000,00	\$ 93.600.000,00	\$ 97.344.000,00	\$ 101.237.760,00	\$ 105.287.270,40
Total costos y gastos		\$ 4.630.659.527,90	\$ 4.815.885.909,02	\$ 5.008.521.345,38	\$ 5.208.662.199,19	\$ 5.417.216.687,16
Ingresos gravables		\$ 871.698.872,10	\$ 961.590.410,98	\$ 1.057.828.790,62	\$ 1.160.805.443,61	\$ 1.270.934.337,78
Deducir impuestos		\$ 335.604.065,76	\$ 370.212.308,23	\$ 407.264.084,39	\$ 446.910.095,79	\$ 489.309.720,05
Renta Neta		\$ 536.094.806,34	\$ 591.378.102,76	\$ 650.564.706,23	\$ 713.895.347,82	\$ 781.624.617,74
Flujo de Fondos del Proyecto.	456.678.367	\$ 536.094.806,34	\$ 591.378.102,76	\$ 650.564.706,23	\$ 713.895.347,82	\$ 781.624.617,74
Flujo de fondo op. neto	-456.678.367	\$ 536.094.806,34	\$ 591.378.102,76	\$ 650.564.706,23	\$ 713.895.347,82	\$ 781.624.617,74
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>						
% Rentabilidad ventas		16%	17%	17%	18%	19%
Margen de utilidad neta		10%	10%	11%	11%	12%

De la proyección realizada y a través del cálculo de los indicadores financieros se puede observar que el proyecto presenta inicialmente un 16% de rentabilidad en las ventas con un crecimiento porcentual a los dos años de 1% lo cual muestra que se obtiene a través de las

actividades que realiza la empresa una rentabilidad aceptable. Además presenta un margen de utilidad neta de 10% inicialmente incrementándose en 1 % a los dos años un 1%., lo cual para las características de este segmento de empresas es aceptable.

A continuación se muestra gráficamente el comportamiento que podría tener la empresa en una proyección a cinco años sin la opción de apalancamiento financiero, lo cual muestra según los cálculos realizados en el flujo de fondos que el crecimiento de la empresa es positivo.

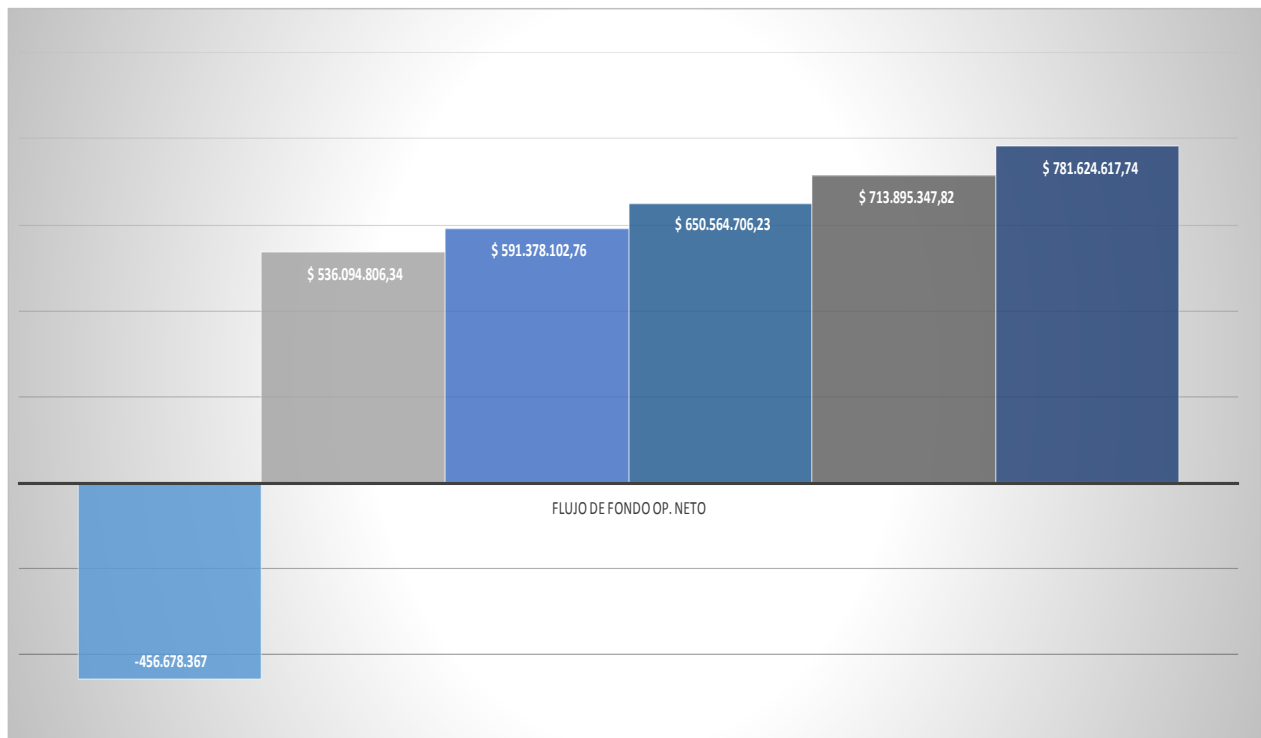


Figura 9. Proyección financiera

### 10.3 Punto de equilibrio

El equilibrio de la oferta y la demanda se logra con base en el análisis del costo – volumen – utilidad, realizando un análisis que relaciona estas variables y los costos fijos, costos variables, costo recurso humano, costos financieros, para este proyecto en particular se considera el volumen mínimo de ventas en donde la empresa no ocasione perdidas ni utilidades, de acuerdo a la siguiente fórmula:  $V = CF + CV + CRH + CM$

Aplicando la formula se observa que: En el punto de equilibrio las ventas son iguales a las sumatoria de los costos, por lo tanto para este plan de negocio el punto de equilibrio esta dado de la siguiente forma. :  $V = CF + CV + CRH = \$ 4.630.659.527,90$ . Con este valor en las ventas, sería el punto donde la empresa estaría en equilibrio en cuanto a sus costos, fijos, recurso humano, variables, costo producto y gastos ventas.

### 10.4 Análisis de sensibilidad

Teniendo en cuenta los estudios realizados, se observó la rentabilidad del plan de negocio, pero sin evaluar las distintas variables que pudiesen afectarlo. Por lo tanto, a continuación se elabora el presente análisis de sensibilidad, con el fin de saber cómo se comporta el proyecto dependiendo de las variables que se discriminan a continuación, y que se definen como las más relevantes para este caso en particular.

Para el logro de este fin se elaboran nuevamente los flujos de fondos para cada una de las variables que se analizan y a partir de este se calcula, el V.P.N.

- Con base en la disminución de los volúmenes de venta de los productos.
- Aumento en los costos, dando como resultado una contracción en el margen de utilidades.

**Análisis de variables.** Como se enuncia en el ítem anterior, se han determinado este tipo de variables, debido a las características del plan de negocio y aspectos de tipo económico, que afectan en la actualidad el mercado, por una parte debido al proceso inflacionario que es el eje que mueve este tipo proyectos y además se debe tener en cuenta la coyuntura económica existente en la actualidad. Para lo cual se procede, a realizar un análisis detallado de los puntos que se consideran de más vulnerabilidad para el negocio, elaborándose los respectivos presupuestos.

**Puntos sensibles del proyecto.** Como variable principal, se tiene en cuenta, el porcentaje de disminución en las ventas, y variable secundaria el aumento en los costos, para esto se realiza las proyecciones de ingresos por ventas. (Ver Tabla).

Tabla 25

*Flujo de fondos VPN con disminución en las ventas*

CONCEPTO	Iniciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones						
Activos Fijos	319.141.900,00					
Activos Diferidos	22.904.000,00					
Capital De Trabajo inicial	114.632.466,67					
Inversión Total	456.678.366,67					
	-					
Inversión Neta	456.678.366,67					
Ventas		5.502.358.400,00	5.777.476.320,00	6.066.350.136,00	6.369.667.642,80	6.688.151.024,94
Tot. Ing. Operacionales		5.502.358.400,00	5.777.476.320,00	6.066.350.136,00	6.369.667.642,80	6.688.151.024,94
Ingresos con baja en las ventas del 21,35%		4.326.174.305,83	4.542.483.021,12	4.769.607.778,81	5.008.088.167,76	5.258.492.576,14
Costos Variables		4.133.968.800,00	4.299.327.552,00	4.471.300.654,08	4.650.152.680,24	4.836.158.787,45
Costo recurso humano		306.800.727,90	319.072.757,02	331.835.667,30	345.109.093,99	358.913.457,75
Costos periódicos (fijos)		99.890.000,00	103.885.600,00	108.041.024,00	112.362.664,96	116.857.171,56
Costo mercancia		90.000.000,00	93.600.000,00	97.344.000,00	101.237.760,00	105.287.270,40
Total costos Operacionales		4.630.659.527,90	4.815.885.909,02	5.008.521.345,38	5.208.862.199,19	5.417.216.687,16
Total Cost. Op		4.630.659.527,90	4.815.885.909,02	5.008.521.345,38	5.208.862.199,19	5.417.216.687,16
Ingresos gravables		-304.485.222,07	-273.402.887,89	-238.913.566,56	-200.774.031,44	-158.724.111,02
Deducir Impuestos		-117.226.810,50	-105.260.111,84	-91.981.723,13	-77.298.002,10	-61.108.782,74
Renta Neta		-187.258.411,57	-168.142.776,05	-146.931.843,44	-123.476.029,33	-97.615.328,27
Flujo de Fondos del Proyecto.	456.678.366,67	-187.258.411,57	-168.142.776,05	-146.931.843,44	-123.476.029,33	-97.615.328,27
Flujo de fondo op. neto	-456.678.366,67	-187.258.411,57	-168.142.776,05	-146.931.843,44	-123.476.029,33	-97.615.328,27
		1,20	1,44	1,73	2,07	2,49
$P=F/(1+i)^n$		-156.048.676,31	-116.765.816,70	-85.030.001,99	-59.546.696,24	-39.229.411,12
VPN = P <sub>ing</sub> - P <sub>eg</sub>		-456.620.602,37	-456.678.366,67			
Valor VPN		57.764,30	Ligeramente > 0			

Tabla. 26

*Flujo de fondos VPN con incremento en los costos*

CONCEPTO	Iniciación	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Inversiones						
Activos Fijos	319.141.900,00					
Activos Diferidos	22.904.000,00					
Imprevistos Y Otros	114.632.466,67					
Capital De Trabajo inicial	456.678.366,67					
Inversión Total	-					
	456.678.366,67					
Inversión Neta	456.678.366,67					
Ventas		5.502.358.400,00	5.777.476.320,00	6.066.350.136,00	6.369.667.642,80	6.686.151.024,94
Tot. Ing. Operacionales		5.502.358.400,00	5.777.476.320,00	6.066.350.136,00	6.369.667.642,80	6.686.151.024,94
Costos Variables		4.133.968.800,00	4.299.327.552,00	4.471.300.654,08	4.650.152.680,24	4.836.158.787,45
Costo recurso humano		306.800.727,90	319.072.757,02	331.835.667,30	345.109.093,99	358.913.457,75
Costos periódicos (fijos)		99.890.000,00	103.885.600,00	108.041.024,00	112.362.664,96	116.867.171,56
Costo mercancia		90.000.000,00	93.600.000,00	97.344.000,00	101.237.760,00	105.287.270,40
Total costos Operacionales		4.630.659.527,90	4.815.885.909,02	5.008.521.345,38	5.208.862.199,19	5.417.216.687,16
% Aumento costos 20,79%		5.593.599.619,94	5.817.343.604,73	6.050.037.348,92	6.292.036.842,88	6.543.720.396,59
Ingresos gravables		-91.241.219,94	-39.867.284,73	16.312.787,08	77.626.799,92	144.430.626,35
Deducir Impuestos		-35.127.869,68	-15.348.904,62	6.280.423,02	29.887.087,97	55.605.791,91
Renta Neta	-738.130,87	-56.113.350,26	-24.518.380,11	10.032.364,05	47.741.711,95	88.824.836,43
Flujo de Fondos del Proyecto.		-56.113.350,26	-24.518.380,11	10.032.364,05	47.741.711,95	88.824.836,43
Flujo de fondo op. neto	738.130,87	-56.113.350,26	-24.518.380,11	10.032.364,05	47.741.711,95	88.824.836,43
		1,20	1,44	1,73	2,07	2,49
$P=R(1+i)^n$		-46.761.125,22	-17.026.652,85	5.805.766,23	23.023.587,94	35.696.709,60
VPN = Ping - Peg		738.285,70	738.130,87			
ValorVPN		154,83	Ligeramente >0			

Para el cálculo de este factor realizado en las tablas anteriores se tuvo en cuenta la tasa de oportunidad bancaria, que sería la utilidad obtenida por el dinero al depositarlo en un banco o corporación.

Con base en este porcentaje se procedió a calcular el valor presente neto:

Se observa que aplicando la variación antes enunciada el V.P.N., es ligeramente mayor que cero en la primera variable  $> 0$ , esto indica que el proyecto es rentable hasta una disminución del 21,35 % en las ventas.

En lo que respecta, a la segunda variable que tiene que ver con un aumento en los costos se tiene que con la misma TIO el proyecto soporta un aumento de hasta 20,79%.

### 10.5 Tasa interna de retorno (TIR)

Se analiza la Tasa Interna de Rentabilidad y se efectúan los cálculos retomando los datos consignados en el resumen del flujo de fondos; y por prueba y error de diferentes tasas se obtienen los siguientes resultados.

Tal como se puede observar, este índice no depende de la tasa de oportunidad del inversionista, sino que corresponde a una característica propia del proyecto, y por lo tanto es independiente de la tasa de interés de oportunidad con que se evalúa el proyecto. Este índice calcula la tasa de interés que producen los dineros invertidos en este proyecto.

Con base en lo anterior, se analiza la tasa interna de retorno y se efectúan los cálculos retomando los datos de los flujos de fondos del VPN obteniéndose las tasas en las cuales el VPN ( $i$ ) = 0 se tiene:

Para la primera variable se tiene que se aproxima la tasa interna de retorno a:

#### - **Calculo de la tasa interna de retorno TIR para baja en las ventas**

Con el fin de determinar la TIR y el VAN, de la sensibilización es importante destacar que la TIR sensibilizada para este caso es el tipo de interés efectivo de la operación, y se define como el tipo de interés que hace que una serie de flujos monetarios futuros (en diferentes momentos del tiempo) tanto positivos como negativos, hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea cero.

Por lo tanto, se toman los datos del flujo de fondos con baja en las ventas y se realizan los siguientes cálculos apoyándose en la hoja de Excel y sus fórmulas constatando por prueba y error haciendo el VPN = 0

Tabla 27.

*TIR baja en las ventas*

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	466678366,7	-187.258.411,57	-168.142.776,05	-146.931.843,44	-123.476.029,33	-97.615.328,27
TASA INT. DE RETORNO (TIR)	20,0%					

En cuanto a la disminución en las ventas, la TIR sensibilizada para este caso se halla determinada en el 20 % la cual es mayor que la TIO indicando que esta sería la máxima disminución que soportaría el proyecto para esta variable, puesto que una disminución menor lo convertiría en poco atractivo para los inversionistas.

Para la segunda variable de incremento en los costos la TIR sensibilizada se manifiesta de la siguiente forma:

En lo que respecta al incremento en los costos, la TIR sensibilizada para este caso se halla determinada en el 20,0 % la cual igual que la TIO indicando que aunque tenga este incremento en los costos (20,79%), la tasa interna de retorno TIR, sería igual al del inversionista o TIO.

Tabla 28.

*TIR incremento costos*

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-738130,871	-56.113.350,26	-24.518.380,11	10.032.364,05	47.741.711,95	88.824.836,43
TASA INT. DE RETORNO (TIR)	20,0%					

## 10.6 Calculo Del Costo De Capital (WACC)

Cuando se habla de costo de capital se está hablando de tasa de retorno exigida a la inversión realizada para este proyecto de creación de empresa, para compensar el costo de oportunidad de los recursos propios destinados a ella, la variabilidad del riesgo y el costo financiero de los recursos por préstamos o créditos que para este caso específico es el aporte que da la empresa para la financiación de esta tienda express. Esto indica que se deben tener en cuenta variables complejas tales como riesgo, tasas de interés, políticas fiscales, entre otras. Este cálculo se asemeja al costo de oportunidad al costo de capital asumiendo que existen condiciones de equilibrio perfecto en la economía, lo cual no es cierto en la realidad de las empresas y proyectos (Vélez Pareja, 2001).

Para ampliar este conceptos se puede precisar que costo de capital será lo que se paga por el dinero de “otros” (costo de la deuda: pasivos, más, costo del capital de los accionistas: patrimonio) y tasa de oportunidad será lo que se deja de percibir por invertir en el negocio propuesto.

El primer paso para valorar la empresa por éste método es calcular una tasa de descuento, la cual debe ser la tasa de rentabilidad mínima exigida por los inversionistas de los activos, es decir los accionistas y los dueños de la deuda.

CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO							
<i>Datos involucrados:</i>							
WACC	12,58	%					
Tasa de riesgo del sector	2%	%					
Rentabilidad esperada por la empresa (Historico)	10%	%					
Tasa sin riesgo	8%	%					
<i>Fórmula para la elaboración de la tasa de descuento</i>							
Tasa de descuento =	WACC-Tasa de riesgo del sector +Rentabilidad esperada del sector						
Tasa de descuento =	12,72%						

VARIABLES	SUPUESTOS	
VENTAS	Según estudios realizados la tasa de crecimiento de las ventas con respecto a los productos ofrecidos para los 5 siguientes años será de -----	5%
	y debido a la competencia en el mercado los siguientes años será del-----	4,5%
	La tasa de crecimiento de las ventas con respecto a productos perecederos	32%
	La tasa anual de incremento en ventas será de.....	1%
COSTOS DE VENTAS Y GASTOS	Se tiene proyectado que los costos de ventas asciendan los primeros 2 años en un (tasa de crecimiento de venta+tasa de inflación anual)	7%
	y en los siguientes años será la inflación esperada en un -----	6,5%
	Los gastos generales de Operación aumentarán en un	10%
	Exepto:	
	Arrendamiento según el contrato qAumentará cada año en un	5%
	Cuotas , Suscripción y Afiliaciones aumentarán un en	3%
	Movimiento de Inventario aumentará en un	5%
	Fletes y Acarreos se tiene previsto un aumento del	0,98%
	Servicios Administrativos y Profesionales aumentarán un un	7%
	Gastos Bancarios	3%
	Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas será del	15%
	Rotura/Desquace Env. Carton y Paleta se tiene previsto disminuir en un	-0,05%
Reparación de Paletas	2%	
Gastos no operacionales	2%	
OTROS INGRESOS	Ventas de Aprovechamientos	1,5%
	Rendimientos Financieros - en relación con las inversiones a corto plazo	3%
	Artículos Promocionales	50%
	Activos Fijos	NO se van ha realizar ventas
	Regalías	10%
Inflación anual	tomado de diciembre del 2017	2%
<b>BALANCE GENERAL</b>		
Se establece las políticas que la empresa va ha tomar para los años siguientes en relación a las ventas que obtendrá en cada año		
	<b>2013-2018</b>	
Ventas al contado	60%	
Ventas a Crédito (T. crédito)	40%	
Aumento en el Inventario	3%	
Inversión a Corto Plazo	1,5%	
Mejoras realizadas en el Terreno	1,6%	
Mejoras realizadas en el Edificio	0,08%	
Adquisiciones en Maquinaria y Equipo	2,3%	
Pago en Efectivo	70%	
Cuentas por Pagar	30%	
Cobro a Clientes	60%	
Pago a Proveedores	75%	
Inversiones en acciones	0,20%	
Dividendos Anticipados	40%	
Del Total del Inventario se encuentra repartido en los siguientes porcentajes:		
Inventarios Perecederos	26%	
Inventarios de prod. En proceso	7%	
Inventarios de prod. Terminado	5%	
Mercancia no Fab. Por la Empresa	4%	
Materiales, Repuestos y Accesorios	21%	
Envases y Empaques	37%	
Total del Inventario	100%	
Para efectos de realizar la tasa de descuento se necesitan los siguientes datos:		
Tasa activa referencial a Diciembre del año 2004:		14%
Tasa pasiva referencial a Diciembre del año 2004:		7%
Tasa de riesgo del sector:		6%
Tasa esperada de la rentabilidad del sector (Historico):		39%
Tasa sin riesgo :		2%

Para la determinación del Costo Promedio Ponderado de Capital, se siguen los siguientes pasos:

1. Determinar según los datos históricos, o estimados, el costo de Capital Individual de cada una de las fuentes de recursos financieros, que conforman la estructura de capital de la empresa.
2. Luego combinar todos los costos, para obtener un Costo Promedio Ponderado de Capital el cual se calcula a continuación.

CÁLCULO DEL PROMEDIO PONDERADO COSTEO DEL CAPITAL (WACC)						
Datos involucrados tomados del año 2017:						
Total Pasivo					458.529.866,67	
Total Patrimonio					342.045.900,00	
Total Pasivo y Patrimonio					800.575.766,67	
Tasa activa referencial a Diciembre del año 2017:					16	%
Tasa pasiva referencial a Diciembre del año 2017:					8	%
Formula utilizada para calcular la WACC:						
<b>WACC= (fracción de patrimonio)(costo del capital patrimonial)+(fracción de deuda)(costo del capital de deuda)</b>						
fracción de patrimonio					0,4272	
fracción de deuda					0,5728	
WACC=					12,58	%

Coste de los Recursos Ajenos (en %)	13,00%
Tasa Impositiva (en %)	38,50%
Coste de los Recursos Propios (en %)	14,00%
% de Recursos Ajenos	25,00%
% de Recursos Propios	75,00%
<b>Coste del Capital</b>	<b>12,5%</b>

- ◀ Tasa de interés de los recursos ajenos (préstamos)
- ◀ % de impuestos aplicables.
- ◀ Tasa de interés real o deseada de los recursos propios.
- ◀ % de Recursos Ajenos sobre el total de recursos aplicados
- ◀ % de Recursos Propios sobre el total de recursos aplicados

## 10.7 Análisis relación costo beneficio y/o efectividad

En el presente ítem se muestra el análisis de costo beneficio y/o costo efectividad del proyecto en términos de la eficiencia del gasto y la pertinencia de los recursos utilizados para la creación de la empresa propuesta.

Esta herramienta permite evaluar comparativamente la efectividad de diferentes alternativas u opciones que causan efectos, productos o impactos de cierto tipo en las áreas antes mencionadas. Por lo tanto es importante destacar que el análisis costo efectividad permite comparar varias opciones, con el propósito de:

- Minimizar el costo de generar un producto, en este caso la implementación de la empresa propuesta y el efecto o impacto dado.
- Maximizar el efecto o impacto generado por un gasto dado.

Por lo tanto, se espera con el análisis costo efectividad que se plantea, medir el logro (real o potencial) que se obtiene con la creación del Centro de salud propuesto:

- **Costos**

Con base en los costos definidos en el proyecto para esta área:

- Costos organizacionales
- Costos recurso humano
- Costos fijos y variables
- Otros costos

Las anteriores variables de costos se consideran de importancia para la estructuración organizacional de la empresa propuesta, por lo tanto es significativo analizar, puesto que puede ser que no valga la pena debido a que el costo de resolver es más alto y los beneficios o efectividad no compensan para las expectativas del proyecto. (Ver Tabla).

Costos Variables		\$ 4.133.968.800,00	\$ 4.299.327.552,00	\$ 4.471.300.654,08	\$ 4.650.152.680,24	\$ 4.836.158.787,45
Costo recurso humano		\$ 306.800.727,90	\$ 319.072.757,02	\$ 331.835.667,30	\$ 345.109.093,99	\$ 358.913.457,75
Costos periódicos (fijos)		\$ 99.890.000,00	\$ 103.885.600,00	\$ 108.041.024,00	\$ 112.362.664,96	\$ 116.857.171,56
Gastos ventas		\$ 90.000.000,00	\$ 93.600.000,00	\$ 97.344.000,00	\$ 101.237.760,00	\$ 105.287.270,40
Total costos y gastos		\$ 4.630.659.527,90	\$ 4.815.885.909,02	\$ 5.008.521.345,38	\$ 5.208.862.199,19	\$ 5.417.216.687,16

– Cálculo de Beneficios - efectividad de la estructuración operativa de la empresa propuesta

La estructuración de la empresa y costos que se generan se relacionan con la utilidad que obtendría el dinero al depositarlo en una corporación que es del 9 % efectivo anual, puesto que a través de este se realiza el análisis, en cuanto a si las ganancias esperadas son inferiores o superiores a la inversión que debe hacerse, y así se puede observar si esta es viable.

Teniendo en cuenta el flujo de fondos de la empresa, el resumen de cálculos de costos y beneficios para un periodo de 5 años y se muestra a continuación.

– Analizando como costo beneficio se tiene la siguiente formula

$$C/B = \frac{B}{C} = \frac{B}{I+C}$$

Dónde:

I Costos para el primer año de funcionamiento de la empresa = \$ 4.630.659.527,90 esta cifra se halla compuesta por todos los costos discriminados en la anterior tabla.

B Beneficios se hallan estimados superiores a un 9 % adicional en los ingresos = \$ 495.212.256,00

C Costo de mantenimiento anual = \$ 231.532.976,40 equivalente al 5% del valor de los costos.

$$C/B = \frac{B}{I+C} = 0,10$$

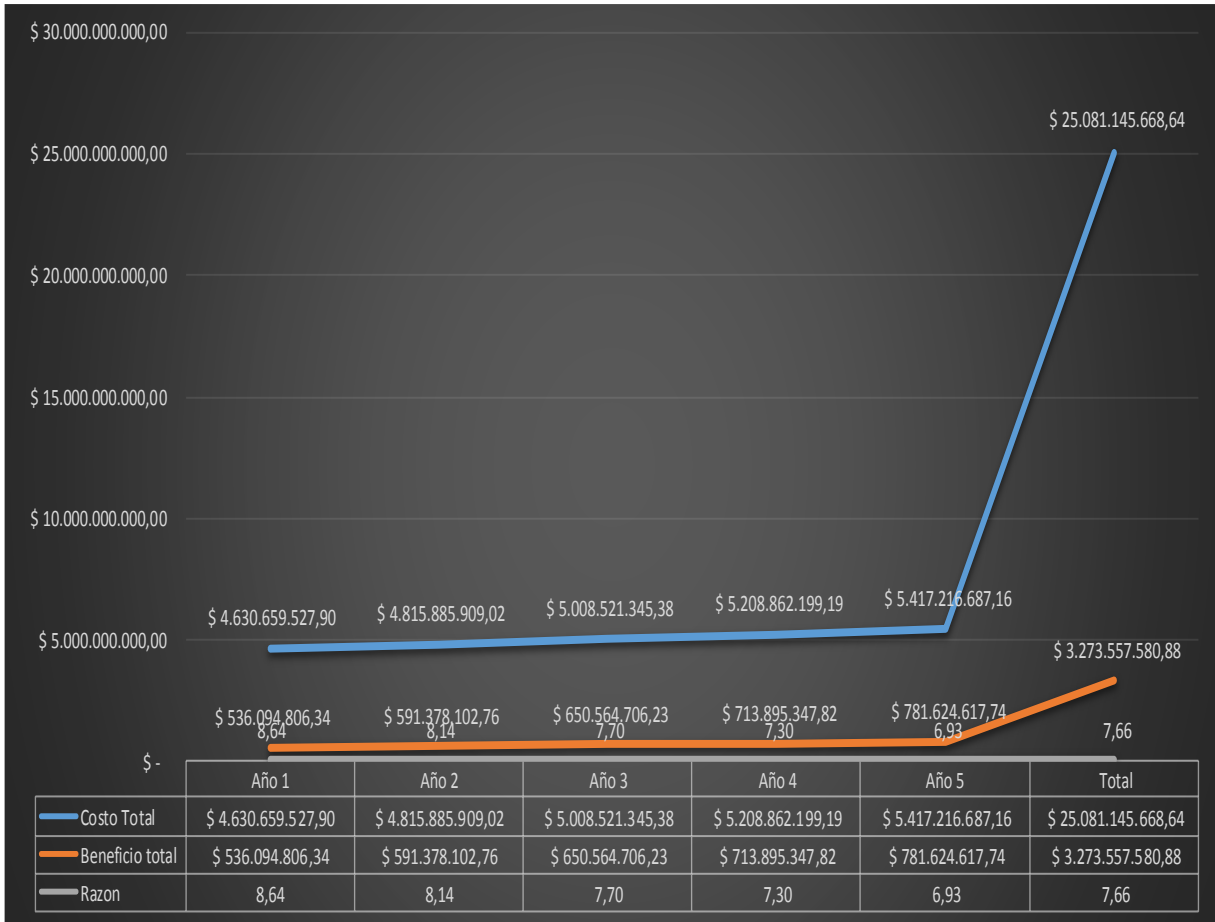
Del resultado obtenido se puede concluir que cuantitativamente es viable la creación de la empresa, puesto que los beneficios equivalentes exceden los costos equivalentes de los promotores ( $B > C$ ) como es el caso que se presenta, puesto que el resultado es mayor que 0 si se tiene en cuenta que según el concepto costo beneficio:

Si:  $C/B > 0$ , el proyecto es recomendable

Si:  $C/B < 0$ , el proyecto no se recomienda

SI:  $C/B = 0$ , el proyecto con los ingresos apenas cubre los costos

Por lo tanto, el resumen de costos y beneficios para un periodo de 5 años se muestra a continuación: (Ver Tabla).



Gráfica 15. Costos beneficios periodo de 5 años.

### 11. Plan estratégico

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente será juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas "correctas" – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más

importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas (Serna).

### **11.1 Política de calidad**

En Almacenes ALMAXIMO, el compromiso es proveer productos de excelencia, brindar servicios de calidad mediante el mejoramiento continuo basado en un Sistema de Gestión de la Calidad, contando con el apoyo de un personal calificado, entrenado y puesto a disposición del cliente final, personal competente, garantizando el bienestar a todos los colaboradores y la satisfacción de los Clientes.

**Misión.** Al maximo es una cadena de retail de Colombia con capital 100% nacional. Somos reconocidos como una compañía líder en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada de establecimientos que incluyen Supertiendas, Superalmacenes y tiendas express.

**Visión.** Almáximo S.A. en el año 2018 será una organización solida con un alto reconocimiento de su marca, productos y servicios; generando la apertura de nuevos negocios en el mercado nacional e internacional, direccionada bajo su sistema de gestión de calidad.

## 11.2 Direccionamiento estratégico de la tienda express

- Incentivar las ventas de productos de la canasta familiar a través de la implementación de una tienda express en la ciudad de Bucaramanga, logrando con ello organizar los procesos para dar un correcto servicio de calidad a los clientes y consumidores finales de esta ciudad.
- Alcanzar en el menor tiempo posible la excelencia en la atención al cliente, en la tienda express, educando y concientizando a los empleados sobre la existencia de los cinco pasos estrella (Respeto, calidad, prontitud, excelencia y eficiencia).
- Hacer del conocimiento de los clientes y consumidores de los productos y servicios adicionales que se brindan en cada tienda el pilar estratégico para el posicionamiento de la marca Almáximo.

## 11.3 Estrategias

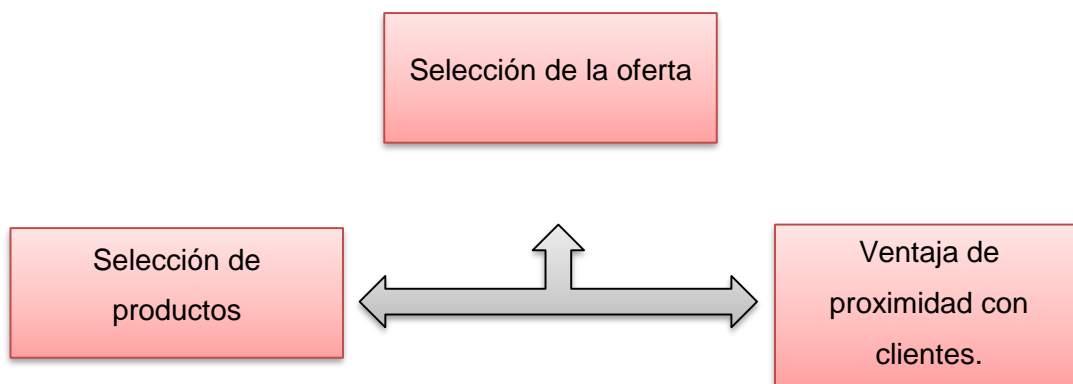
### 11.3.1 Estrategias de personal



Figura 10. Estrategias de personal, fuente: Autor.

Centrar las estrategias en el personal permitirá que los empleados estén más motivados, realicen su trabajo enfocando su esfuerzo a la satisfacción de los clientes y generen un alto grado de calidad en el servicio, permitiendo con ello ventaja competitiva frente a la competencia, ya que de esta manera los clientes visitarán con mayor frecuencia la tienda atraídos por la forma en que son atendidos por el personal.

### 11.3.2 Estrategia de mercadeo



*Figura 11.* Estrategia selección, fuente: Autor

Centrar la selección más adecuada de la oferta, a través de los proveedores, buscando participar activamente en el desarrollo de precios para el consumidor final, tratando de aprovechar la ventaja de la proximidad al cliente, junto con una mayor y mejor selección de productos para competir con ellos.

Selección adecuada de productos: no se trata de tener una amplia variedad de marcas, sino que se trata de dar respuesta a la necesidad de un producto genérico que pueda suponer una urgencia en un momento dado, o que simplemente permita al cliente disponer de él sin necesidad de desplazarse demasiado de su lugar de residencia.

### 11.3.3 Estrategia de proveedores

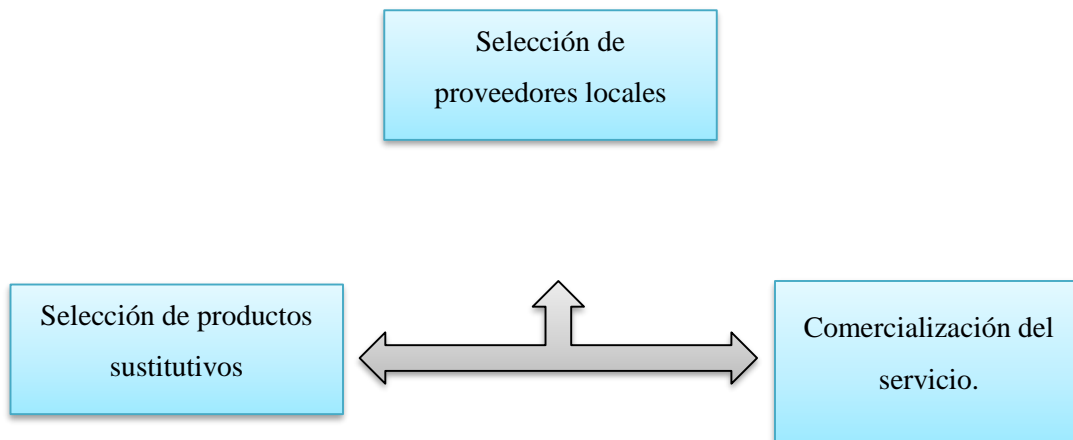


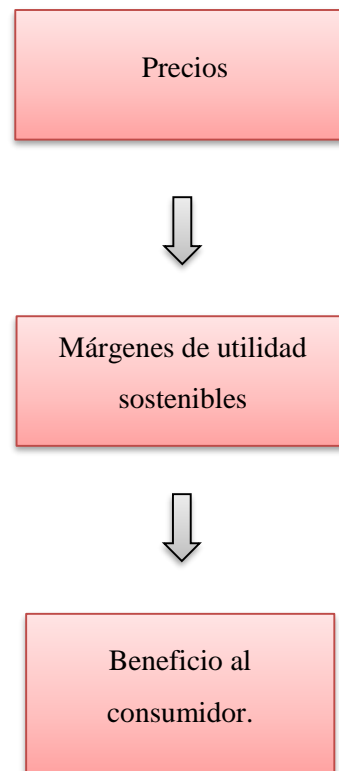
Figura 12. Selección de proveedores, fuente: autor

Personalizar la marca que mejor le permita al consumidor adquirir por calidad y precio, así como como la preferencia por la ubicación y el sentido de pertenencia local.

Identificar las ventajas que no ofrecen las grandes cadenas traducidas a mejorar la calidad de los proveedores, trasladando la imagen general de Al máximo Bucaramanga, al seleccionar los productos de la región, generando confianza, valores y creencias en el consumidor.

Contar con productos de marcas diversas, permitirá que el consumidor a través de la escogencia de diferentes proveedores elijan la mejor opción que más se acomode a la búsqueda.

### 11.3.4 Estrategia financiera – precios



*Figura 13.* Estrategia de precios

Relacionar la fijación de precios con el target, el posicionamiento y los productos. Determinar el precio de acuerdo con la mejor estrategia, costos, calidad y elasticidad de la demanda. Pronosticar las utilidades esperadas bajo un margen de utilidad sostenible.

### 11.3.5 Plan de acción con base en las estrategias definidas

Tabla 29

*Plan de acción*

ÁREA	OBJETIVO - ESTRATEGICO	ACTIVIDAD - PROYECTO	RESPONSABLE	AÑO	MES	SEM	AÑO	MES SEM	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS REQUERIDOS
ALMACENES ALMAXIMO	Incrementar la participación de Almacenes Almaximo en el mercado de la ciudad de Bucaramanga, conforme a las condiciones establecidas y normalizadas en el sector del comercio al por menor.	Implementar la primera tienda expres a Almaximo en la ciudad	Gerente- Coordinador de calidad	2018	3	1	2018	12	funcionamiento de la tienda con la proyección de incrementar un nuevo punto de venta.	Recurso humano, Técnico y administrativo.
	Fortalecer a partir del año 2018, los procesos de inducción y reentrenamiento en puestos de trabajo, con énfasis en sistemas de calidad, atención al cliente, manipulación de bienes perecederos y seguridad e higiene industrial para el nuevo punto de venta de Almacenes Almaximo.	Determinar el plan de inversión que se requiere para dar paso a los procesos de inducción y entrenamiento.	Gerente - Junta Directiva	2017	8	2	2017	12	Conización de seminarios 4 servicio al cliente en sector de retail.	Recurso humano - Inversiones de capital.
	Implementar en un término no superior a 1 año, a través de formas organizativas actuales del personal operativo (cooperativas y empresas de economía solidaria – comultrasan, banco popular, tarjetas Almaximo), el Sistema Comercial de Financiamiento para empleados del Sector Público y Privado bajo la modalidad descuento por libranza, propendiendo por la captura agresiva de clientes, que desean adquirir mediante el endeudamiento y su respectivo descuento por nómina, bienes de la canasta familiar, vestuario, artículos para la vivienda (vasco personal), en el nuevo punto de la	Realizar alianzas administrativas para brindar servicios especializados en pro de captar nuevos clientes	Gerente - Gerente comercial	2019	2	3	2019	12	Alianzas con Bancos y 4 cooperativas para un sistema de financiamiento comercial	Incentivos % económicos y alianzas financieras.

Fortalecer negociaciones directas con empresas y clientes corporativos del sector Público y Privado para establecer descuentos preferenciales y acceso a promociones y eventos de Almaximo.	Diseñar estrategias de marketing digital que permita la recordación de marca en el sector.	Gerente - Junta Directiva	2018	7	2	2018	12	4	Página web actualizada - medios electrónicos de compras	Recursos audiovisuales - recurso humano - inversiones en plan de marketing.
Fortalecer desde el año 2018 el desarrollo de proyectos sociales, encaminados al compromiso de responsabilidad social de la empresa, así como brindar oportunidad laboral a personas de estos sectores para impactar en la ciudad.	Concretar proyectos sociales en pro de la responsabilidad social empresarial - población vulnerable.	Gerente - Junta Directiva	2018	1	2	2018	12	4	Campañas de promoción de la imagen y servicio de la empresa	Recurso humano
Aumentar agresivamente la posición competitiva de Almacenes Almaximo, garantizando con ello una mayor participación y sostenibilidad comercial en la ciudad de Bucaramanga.	Visualizar el montaje de otros puntos de almaximo express en Bucaramanga, con el ánimo de posicionar la marca.	Gerente - Junta Directiva	2020	5	2	2020	12	4	implementación de dos puntos mas de venta almaximo	Plan de inversiones - recurso humano y tecnico.
Fortalecer y promover en el año 2021, proyectos encaminados al reordenamiento de interiores de la cadena de Almacenes ALMAXIMO, a fin de lograr optimizar desplazamiento de clientes y dejar espacios para arrendamiento de empresas con servicios complementarios tales como Comidas rápidas y servicios de Diversión, Cultura y Esparcimiento que sean atractivos para los Clientes y permitan obtener otros ingresos corrientes por concepto	Generar planes estrategicos de marketing que permita hacer alianzas en pro de satisfacer las necesidades de los clientes.	Gerente	2019	1	2	2021	12	4	Plan de mercadeo con resultados concretos de contratos firmados con entidades diferentes - servicios complementarios	Plan de inversiones - recurso humano y tecnico.

Se establecieron todos los objetivos estratégicos y su incidencia frente al impacto de las actividades de la organización, escogiéndolos por perspectivas financieras, clientes, procesos y potenciales. Además por cada perspectiva, se localizaron aquellos objetos estratégicos que apuntan directamente al logro común de la organización (objetivos principales), con el fin de establecer el mapa estratégico del mismo.

## 12. Conclusiones

Contestando la pregunta de la formulación del problema donde se manifestó que condiciones de mercado, técnicas y financieras le permitirán a Almacenes Almáximo hacer posible la creación de este tipo de negocio en la ciudad de Bucaramanga, es fundamental destacar que su plan estratégico se enfoca a posicionar la marca a través del servicio al cliente, esto se debe a la participación con la que cuenta en el departamento de Norte de Santander y que se traduce en atender las necesidades básicas de la canasta familiar, por lo cual el implementar y desarrollar estas tiendas por conveniencia en la ciudad apunta a direccionar el plan de acción de acuerdo a las proyecciones del mercado, con lo cual se pretende dar cumplimiento a los nuevas tendencias del mercado de los retails en Bucaramanga, obteniendo ventajas competitivas y oportunidades en el mercado de las tiendas por conveniencia.

A través de la revisión bibliográfica, se pudo constatar que las Tiendas de conveniencia, son pequeños establecimientos, donde la venta es de libre servicio. Permanecen abiertos la mayor parte

del día o incluso algunos las 24 horas del día, sin embargo en la propuesta del presente documento este formato no se llevara a cabo sino horario normal de atención de 8 horas.

Ofrecen un surtido amplio y poco profundo con pocas referencias en cada familia de productos, modelo de negocio importante para almacenes Al máximo que desea obtener una mejor participación en el mercado santandereano.

En cuanto al análisis del entorno el estudio de mercados evidencio que existe una tendencia en crecimiento en las tiendas express, que ha logrado que la participación en el mercado de otras cadenas, coadyuven al desarrollo de la ciudad, así como las necesidades puntuales de los clientes que buscan en este sector de retails una alternativa de abastecimiento rápido y oportuno, de igual forma una vez aplicados y analizados los diferentes instrumentos para determinar las estrategias más adecuadas, los resultados son propicios para establecer estrategias que le permitan a la empresa enfocarse en planes de mejoramiento estratégicos, pensando en su objeto social y la prospectiva del negocio, así como se debe indagar cuales de sus procesos y actividades deben centrar la atención y focalizar los recursos empresariales en aras de mejorar la satisfacción de los clientes.

En cuanto al desarrollo y diseño de un plan estratégico, no fue fácil, pese a la información recopilada, no fue sencillo, la política de calidad que Al máximo maneja, se centra en el desarrollo en pro de sus clientes asimilando los cambios en el entorno y buscando alternativas de innovación.

Por otra parte, con base en el estudio realizado, podría decirse que es factible la implementación de la empresa.

Además, a través de la información obtenida, el estudio desde el punto de vista de mercado y financiero cuenta con un potencial de demanda insatisfecha, la cual hace que financieramente sea viable el proyecto, pues el mercado existente genera una rentabilidad que lo hace atractivo al

inversionista si se tiene en cuenta el nivel de aceptación de los productos y servicios ofertados por parte del cliente meta, así lo demuestra la investigación de mercado realizada, en la que se observa la disponibilidad de captar los servicios ofertados por la empresa propuesta. .

Al mismo tiempo, pese al criterio conservador al cual se sometió el proyecto, durante el análisis financiero y de sensibilidad, el mismo resultó económicamente factible, al ser la rentabilidad ofrecida por el proyecto (TIR) mayor que la mínima rentabilidad exigida por el inversionista, resultado corroborado por el valor presente neto del proyecto (VPN) que es positivo.

Asimismo, la factibilidad económica del proyecto se mantiene, incluso frente a eventuales variaciones en los niveles de venta e incremento en los costos; como lo demuestra el análisis de sensibilidad realizado para estos dos escenarios.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, se puede concluir que el proyecto es factible en todos sus aspectos y desde el punto de vista legal no presenta ningún tiempo de restricciones.

### Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Bucaramanga. (18 de 05 de 2017). Historia. [versionantigua.bucaramanga.gov.co](http://versionantigua.bucaramanga.gov.co). Recuperado el 18 de 05 de 2017, de [versionantigua.bucaramanga.gov.co](http://versionantigua.bucaramanga.gov.co): <http://versionantigua.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=8>
- ANDI. (29 de 09 de 2014). [andi.com.co](http://www.andi.com.co). Recuperado el 12 de 02 de 2017, de [andi.com.co](http://www.andi.com.co): <http://www.andi.com.co/cpcd/Boletin%202014/Boletin%20Retail%20No%2037.pdf>
- Arango. (29 de 10 de 2010). La revolución de las tiendas de conveniencia. [dinero.com](http://www.dinero.com). Recuperado el 23 de 09 de 2016, de [dinero.com](http://www.dinero.com): <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-revolucion-tiendas-conveniencia/106420>
- Bahamón, C. (2013). Análisis sectorial de las grandes superficies en Colombia. Proyecto de grado, Universidad ICESI, Santiago de Cali.
- Camara de Comercio de Bucaramanga. (2017). [camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com). Obtenido de [camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com): <https://www.camaradirecta.com/secciones-empresario-47-s/renueve-su-matricula-mercantil.htm>
- Ceballos, R., & Hernandez, L. (2014). XII Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Congreso, Universidad del Caribe, Cancun.
- Código de Comercio. (2014). Código de Comercio. Artículo 48. [leyes.co](http://www.leyes.co). Obtenido de [leyes.co](http://www.leyes.co): [http://www.leyes.co/codigo\\_de\\_comercio/48.htm](http://www.leyes.co/codigo_de_comercio/48.htm)
- Costa, A. (19 de 10 de 2012). [archivo.elcomercio.pe](http://www.archivo.elcomercio.pe). Obtenido de [archivo.elcomercio.pe](http://www.archivo.elcomercio.pe): <http://www.archivo.elcomercio.pe/economia/peru/cencosud-habria-pagado-precio-encima-mercado-compra-colombia-noticia-1484820>

DANE. (28 de 04 de 2017). En marzo de 2017 la tasa de desempleo se ubicó en 9,7% y 486 mil personas más encontraron empleo. dane.gov.co. Recuperado el 16 de 05 de 2017, de dane.gov.co:

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP\\_empleo\\_mar\\_17.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_mar_17.pdf)

El Espectador. (15 de septiembre de 2015). Era de tiendas express.

Fenalco. (s.f.). fenalco.com.co. Obtenido de fenalco.com.co: <http://www.fenalco.com.co/node/17>

Garcia. (03 de 03 de 2016). El comercio electrónico atraviesa su mejor momento en Colombia.

dinero.com. Recuperado el 17 de 05 de 2017, de dinero.com:

<http://www.dinero.com/economia/articulo/mercado-del-comercio-electronico-en-colombia-y-el-mundo-2016/220987>

Grant R. (2006). (Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid: Civitas, (5ª ed).

Guerrero , D. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. Artículo, Universidad de Lima, Lima.

Hernández, M. (07 de 2010). Importancia de Estados Unidos y Canadá en el comercio exterior de México a partir del TLCAN. scielo.org.mx, 5(2).

León, D. (13 de 09 de 2016). Formato ‘mini’, el rey del consumo en Bucaramanga. vanguardia.com.

Recuperado el 17 de 05 de 2017, de vanguardia.com:

<http://www.vanguardia.com/economia/local/372858-formato-mini-el-rey-del-consumo-en-bucaramanga>

\_\_\_\_\_. (02 de 09 de 2016). El crecimiento económico de Santander se moderará.

vanguardia.com. Recuperado el 16 de 05 de 2017, de vanguardia.com:

<http://www.vanguardia.com/economia/local/371549-el-crecimiento-economico-de-santander-se-moderara>

Lewison D. (1999). *M Ventas al Detalle*. México: Sexta Edición. Prentice Hall. p.4 – 7.

Ley Mipyme. (2000). *Ley mipyme*. es.slideshare.net. Obtenido de es.slideshare.net:  
<https://es.slideshare.net/jorgeamericopalaciospalacios/ley-mipyme-24479144>

Luna, D. (21 de 08 de 2015). *La tecnología transforma a Santander*. mintic.gov.co. Recuperado el  
17 de 05 de 2017, de mintic.gov.co: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-12812.html>

marketingdirecto.com. (10 de 10 de 2012). *Los compradores online son más fieles que los de los establecimientos tradicionales, según TNS*. marketingdirecto.com. Obtenido de marketingdirecto.com:  
<https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/los-compradores-online-son-mas-fieles-que-los-de-los-establecimientos-tradicionales-segun-tns>

Márquez, A. (06 de 04 de 2014). *El 'milagro' de Bucaramanga, la Ciudad Bonita*. eltiempo.com. Obtenido de eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13787736>

Martínez, J., & Mantilla, M. (22 de 08 de 2012). *¿Cómo está distribuida en cifras Bucaramanga?* vanguardia.com. Obtenido de vanguardia.com:  
<http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/infografia-170668-como-esta-distribuida-en-cifras-bucaramanga>

Moscoso, C. (2016). *Tendencias del Hogar en el 2016*. bylecook.com. Obtenido de bylecook.com:  
<http://bylecook.com/tendencias-del-hogar-en-el-2016/>

OIM-USAID. (04 de 2015). *Diseño y desarrollo de proyectos empresariales*. repository.oim.org.co. Obtenido de repository.oim.org.co:  
<http://repository.oim.org.co/bitstream/20.500.11788/731/1/COL-OIM%200126.pdf>

Palomares, R. (2012). *Marketing en el punto de venta*. Esic Editorial; 2 edition.

- Portafolio. (2014). Tiendas exprés ocuparán la inversión del comercio en 2014. portafolio.co. (Portafolio.co, Productor) Recuperado el 02 de 2015, de portafolio.co: <http://www.portafolio.co/negocios/tiendas-expres-ocuparan-la-inversion-del-comercio>
- Procolombia. (2017). Oportunidades de Inversión en Bucaramanga – Santander. [inviertaencolombia.com.co](http://www.inviertaencolombia.com.co). Obtenido de [inviertaencolombia.com.co](http://www.inviertaencolombia.com.co): <http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/bucaramanga.html>
- Quintero, L. (s.f.). [escolme.edu.co](http://www.escolme.edu.co). MKT Mundo del Marketing (5), 12.
- Radar, G. (25 de 10 de 11). Calcule usted mismo el tamaño de su muestra o su margen de error. Grupo RADAR. Obtenido de Grupo RADAR: <http://www.gruporadar.com.uy/01/?p=567>
- Ramírez, L. (2016). La exhibición y el merchandising en las tiendas de barrio de Bogotá: un canal que cobra fuerza como oportunidad para la construcción de marca. Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia, Bogotá.
- Rodríguez, M. (2016). [economista.com.mx](http://www.economista.com.mx). Obtenido de [economista.com.mx](http://www.economista.com.mx): <http://www.economista.com.mx/industrias/2017/01/02/apertura-gasolinera-impulsara-circulo-k>
- Serna, H. (s.f.). Gerencia Estratégica. 3R editores.
- semana.com. (22 de 10 de 2016). Estos son los cambios que trae la reforma tributaria. Obtenido de [semana.com](http://www.semana.com): <http://www.semana.com/nacion/articulo/los-cambios-que-trae-la-reforma-tributaria/499829>
- Tovar, S., & Mendoza, C. (2009). La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución aplicado en la localidad La Candelaria. Trabajo de grado, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Veloso, P. (16 de 03 de 2015). Tiendas Ara van por más mercado en Colombia. [dinero.com](http://www.dinero.com). Obtenido de [dinero.com](http://www.dinero.com): <http://www.dinero.com/empresas/articulo/nuevas-tiendas-ara-en-colombia-durante-el-2015/206811>