

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE DESCUENTO
EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

LUIS RICARDO CAMARGO ALVAREZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2017

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE DESCUENTO
EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

LUIS RICARDO CAMARGO ALVAREZ

**Proyecto de grado para optar por el título de
Ingeniero Industrial**

Director:

**JOSÉ ANTONIO CÁRDENAS FONTECHA
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2017

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a toda mi familia, en especial a mis padres por su comprensión y ayuda en momentos difíciles de mi vida, porque me han enseñado a encarar la adversidad sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Me han dado todo lo que soy como persona, me han inculcado sus valores y principios, con una gran dosis de amor y perseverancia, y sobre todo sin pedir jamás nada a cambio.

A una persona especial en mi vida, Yessica por su paciencia y comprensión, por su esfuerzo y por su amor, es quien ha acompañado durante este proyecto brindándome su apoyo incondicional en todo momento.

En especial a Dios por darme la vida y bendecirme cada momento y a la virgen María que nunca me desampara, porque hicieron realidad este sueño, por todo el amor con el que me rodean.

Luis Ricardo Camargo Álvarez

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios por el camino recorrido, por haberme bendecido durante todo el trayecto de mi vida y haber hecho posible cumplir uno más de mis objetivos, con seguridad puedo decir que los aprendizajes obtenidos en este proceso marcaran mi camino de hoy en adelante.

A mis padres Luis y Leticia, por su confianza, apoyo y comprensión durante mi formación académica, sin duda a ellos les debo lo que soy y hasta donde he llegado.

A mis hermanos, Diana, Jorge y Leonel agradecimientos infinitos por su cariño, compañía y tolerancia durante este periodo..... que al fin termina.

A mis amigos Giovanni Monsalve y David Ríos por sus consejos y su apoyo incondicional en situaciones difíciles de mi vida, por su gran calidad humana que me han demostrado con una actitud de respeto y confianza.

Un agradecimiento a mi amigo y director del proyecto José Antonio Cárdenas quien me ha acompañado y aconsejado durante el inicio, desarrollo y terminación de la ingeniería, contribuyendo en la mejor y logro de objetivos planteados cada día.

A la Universidad Industrial de Santander y a cada uno de mis docentes que con sus conocimientos día a día han contribuido a la culminación de este proceso, superando todas las adversidades, mil gracias porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy, me han ayudado a crecer como persona y como profesional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	18
2. GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	19
2.1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	19
2.2. OBJETIVO GENERAL.....	21
2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
2.4. REVISIÓN DE ANTECEDENTES	22
3. ESTUDIO DE MERCADO	24
3.1. MODELO DE NEGOCIO.....	24
3.1.1. Perfilador de clientes	25
3.1.2. Propuesta de valor de la tienda de descuento	27
3.1.3. Modelo de negocios de la tienda.....	28
3.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	29
3.2.1. Tamaño del Mercado.....	30
3.2.2. Consumo aparente	31
3.2.3. Demanda potencial	31
3.2.4. Participación de la competencia en el mercado.....	31
3.2.5. Encuesta tipo	32
3.2.6. Resultados Obtenidos y conclusiones del estudio realizado	34
4. ESTUDIO TÉCNICO	45
4.1. DETERMINACION DEL TAMAÑO OPTIMO DE LA TIENDA	45
4.1.1. Mercado potencial.....	45
4.1.2. Tamaño óptimo de la tienda.....	45
4.2. CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS	46
4.3. UBICACIÓN DE LA TIENDA DE DESCUENTO	46
4.3.1. Macro – localización	46
4.4. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA TIENDA DE DESCUENTO	48
4.5. EQUIPO E INSTALACIONES	50

4.6.	CAPACIDAD INSTALADA.....	52
5.	ESTRATEGIA DE MERCADEO	54
5.1.	TIENDA DE DESCUENTO CON SENTIDO	54
5.1.1.	Marcar Ideal	54
5.1.2.	Mantra	55
5.2.	MARKETING CENTRADO EN VALORES	55
5.3.	INNOVACIÓN EN VALOR	58
5.4.	PLAN DE MERCADO.....	62
5.4.1.	Canal de Distribución	62
5.4.2.	Publicidad, servicio ATL y BTL, materiales.....	62
5.4.3.	Promoción de Ventas	63
5.4.4.	Marcas, Logotipo, eslogan y nombre comercial.....	64
5.4.5.	Etiqueta y Empaques	65
5.4.6.	Fijación y Políticas de precios.....	65
5.4.7.	Acciones 5 P	66
5.4.8.	Matriz Riesgos, Oportunidades y Acciones	69
5.4.9.	Plan de ventas	70
6.	ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN.....	72
6.1.	PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA TIENDA DE DESCUENTO.....	72
6.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	73
6.3.	FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO	74
6.4.	PROVEEDORES Y COMPRAS.....	75
6.5.	MANEJO DE INVENTARIOS.....	77
6.6.	DESARROLLO DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	78
6.6.1.	Desarrollo de Personal.....	78
6.6.2.	Evaluación del Desempeño.....	79
6.7.	ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	80
6.7.1.	Mano de obra operativa	80
6.7.2.	Mano de obra administrativa	81
6.8.	PERSONAL REQUERIDO	81
6.9.	RELACIONES DE TRABAJO.....	82
6.10.	PROCEDIMIENTOS DE MEJORA CONTINUA.....	84
6.11.	PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE	84

7.	ESTUDIO LEGAL.....	87
7.1.	RÉGIMEN DE CONSTITUCIÓN DE LA TIENDA DE DESCUENTO	87
7.2.	TRAMITES Y PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	89
7.2.1.	Tramites y permisos para inicio de actividades	89
7.2.2.	Documentación necesaria para la constitución de la empresa	90
7.3.	TRAMITES FISCALES.....	91
7.3.1.	Costo de constitución y puesta en marcha de la firma	91
7.4.	TRAMITES LABORALES	91
7.5.	CONTRATOS CON ARRENDADOR, PROVEEDORES Y EMPLEADOS	93
7.5.1.	Elaboración de contrato con arrendador	93
7.5.2.	Elaboración de contratos con proveedores	93
7.5.3.	Elaboración de contratos con empleados.....	96
8.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	97
8.1.	MISIÓN	97
8.2.	VISIÓN.....	97
8.3.	IDEOLOGÍA CENTRAL.....	97
8.4.	ANALISIS DOFA	98
8.5.	MATRIZ DE ESTRATEGIAS.....	99
8.6.	MATRIZ EFI Y EFE.....	100
9.	ESTRUCTURA FINANCIERA	103
9.1.	INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA	103
9.2.	FUENTE DE FINANCIACIÓN.....	103
9.3.	PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA	104
9.4.	DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS Y COSTOS DE OPERACIÓN.....	105
9.4.1.	Gastos de ventas	105
9.4.2.	Gastos de administración	106
9.4.3.	Gastos de mercadeo	107
9.4.4.	Gastos financieros	107
9.4.5.	Costo y gasto total	108
9.5.	INDICADORES FINANCIEROS	108
9.6.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	110
9.6.1.	Más Probable.....	110
9.6.2.	Pesimista	110

9.6.3. Optimista.....	111
10. MODELO 3D DE LA TIENDA DE DESCUENTO	112
11. CONCLUSIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	116
ANEXOS.....	119

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cumplimiento de objetivos	18
Cuadro 2. Matriz de riesgos, oportunidades y acciones	70
Cuadro 3. Organigrama de Toldo	74
Cuadro 4. Características del personal que requiere Toldo	82

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de la empatía de la Tienda de Descuento	26
Figura 2. Mapa de Valor	27
Figura 3. Mapa de Valor de la tienda	28
Figura 4. Modelo CANVAS de Toldo	29
Figura 5. Estratificación por barrios Bucaramanga	47
Figura 6. Layout Tienda de descuento Toldo.....	49
Figura 7. Diseño y distribución de la tienda de descuento Toldo.....	49
Figura 8. Cuadro Estratégico de TOLDO	59
Figura 9. Matriz ERIC de Toldo.....	59
Figura 10. Kit de bolsa de carro ecológica.....	61
Figura 11. Canal de distribución Toldo	62
Figura 12. Logotipo de Toldo	64
Figura 13. Diagrama de flujo de Toldo.....	73
Figura 14. Consulta Industria y Comercio para Toldo.....	89
Figura 15. Letreros de secciones de la tienda	112
Figura 16. Diseño dentro de la tienda	113
Figura 17. Diseño y distribución de espacios de la tienda Toldo	113

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos, Bucaramanga año 2011	30
Tabla 2. Análisis estadístico del volumen de compras.....	39
Tabla 3. Opciones de localización	47
Tabla 4. Equipos y herramientas	50
Tabla 5. Dotación de oficina.....	50
Tabla 6. Adecuaciones locativas.....	52
Tabla 7. Familia de productos.....	68
Tabla 8. Salario del Cajero, Mercaderista y Almacenista.....	80
Tabla 9. Salario del Gerente	81
Tabla 10. Costo de constitución y puesta en marcha de la Tienda de descuento Toldo.....	91
Tabla 11. Costo de las obligaciones tributarias	92
Tabla 12. Costo registro mercantil	92
Tabla 13. Matriz DOFA de Toldo	99
Tabla 14. Matriz DOFA cruzada.....	100
Tabla 15. Matriz EFI de Toldo.....	101
Tabla 16. Matriz EFE de Toldo	102
Tabla 17. Inversión inicial requerida	103
Tabla 18. Fuente de financiación	104
Tabla 19. Cuadro amortización préstamo	104
Tabla 20. Flujo de caja.....	105
Tabla 21. Gastos de ventas	106
Tabla 22. Proyección de gastos de ventas	106
Tabla 23. Proyección Gastos administrativos	107
Tabla 24. Proyección Gastos de mercadeo	107
Tabla 25. Proyección Gasto financieros	107
Tabla 26. Proyección costo y gasto total	108
Tabla 27. Calculo de la TIR y el VPN.....	109
Tabla 28. Calculo Análisis de sensibilidad	110
Tabla 29. Valores escenario pesimista	110
Tabla 30. Valores escenario pesimista	111

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Diseño de cuestionario realizado.....	32
Anexo B. Calculo del mercado potencial.....	39
Anexo C. Análisis estadísticos del volumen de compra.....	45
Anexo D. Formatos de descripción de cargos.....	75
Anexo E. Contrato con arrendador.....	93
Anexo F. Contratos con proveedores.....	93
Anexo G. Contratos con empleados.....	96
Anexo H. Calculo del inventario inicial.....	103
Anexo I. Gastos de ventas y administración.....	106

RESUMEN

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA TENDA DE DESCUENTO EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA *

AUTOR: LUIS RICARDO CAMARGO ALVAREZ**

PALABRAS CLAVE: Creación de empresas, marcas blancas, alta calidad, precios bajos, emprendimiento, tienda de descuento.

DESCRIPCIÓN

El presente documento contiene la elaboración de un plan de negocios para la creación de una tienda de descuento en la ciudad de Bucaramanga con el fin de ofrecer a los clientes buena atención, precios bajos y productos de buena calidad, combinando las tiendas de descuento duro, los Retail y los supermercados de grandes superficies.

La metodología se desarrolla en ocho grandes etapas, la cual inicia con un estudio de mercados para el diseño de la propuesta de valor y definición del modelo de negocios de la tienda, teniendo como resultado el modelo CANVAS el cual arroja una propuesta diferente a las expuestas en el mercado, seguido de ello se realiza una investigación de mercado, donde se define el cliente objetivo y la participación de la competencia, posteriormente se realiza un estudio técnico para analizar las diferentes opciones para ofrecer el servicio que se plantea, luego se elabora la estrategia de mercado siendo este el pilar fundamental del estudio donde se determina la innovación en valor para el cliente.

Adicionalmente se realiza un estudio de organización donde se define las funciones por puesto, Cross Docking y los procedimientos de mejora continua, entre otros, además se realiza un estudio legal definiendo las características jurídicas y legales que son requeridas para la creación de una tienda de descuento en la ciudad de Bucaramanga.

Por último, se realiza análisis de direccionamiento estratégico, un estudio financiero y un modelo 3D presentando la tienda de descuento, basados en marketing sensorial de Martin Lindstrom.

* Trabajo de grado.

** Facultad de ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: José Antonio Cárdenas Fontecha, Ingeniero Industrial.

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PARK OF ENTREPRENEURSHIP MODEL *

AUTHOR: LUIS RICARDO CAMARGO ALVAREZ**

KEY WORDS: Business creation, white markings, high quality, low prices, entrepreneurship, discounter.

DESCRIPTION

This document contains the preparation of a business plan for the creation of a discount store in the city of Bucaramanga in order to offer customers good service, low prices and good quality products, combining the discount stores hard, Retail and supermarkets of large areas.

The methodology is developed in eight major stages, which begins with a market study for the design of the value proposition and definition of the business model of the store, resulting in the CANVAS model which gives a different proposal to those exposed in the market, followed by a market research, where the target customer is defined and the participation of the competition, then a technical study is carried out to analyze the different options to offer the service that is proposed, then the Market strategy being the fundamental pillar of the study where innovation in value for the client is determined.

In addition, an organizational study is carried out, which defines functions by position, Cross Docking and continuous improvement procedures, among others. In addition, a legal study is carried out defining the legal and legal characteristics required for the creation of a discount store in the city of Bucaramanga.

Finally, strategic addressing analysis, a financial study and a 3D model featuring the discount shop, based on Martin Lindstrom's sensory marketing, are performed.

* Degree Work

** Faculty of Engineerings Physics Mechanics, School of Industrial and Managerial Studies. Director: José Antonio Cárdenas Fontecha, Ingeniero Industrial.

INTRODUCCIÓN

La evolución del mercado y el desarrollo de las empresas abre puertas a nuevas posibilidades para la creación de supermercados en Colombia, especialmente en nuestra ciudad Bucaramanga que ha sido un punto estratégico de inversionistas siendo atractivo para aquellos innovadores que apuestan al crecimiento de la economía con las llamadas Tiendas Retail como lo sucedido en este último trimestre donde llegó la marca OXXO y Tiendas Justo y Bueno.

Actualmente el cliente no solo busca buenos precios, sino además calidad y un excelente servicio, en el momento de realizar sus compras estos tres factores predominan más para el cliente; siendo más importante la experiencia positiva que se tenga en el momento de realizarlas, experimentando comodidad y buen servicio generando fidelización.

El método de supermercados en Colombia ha tenido cada vez mayor preferencia entre los consumidores con respecto a las grandes cadenas de almacenes, ya que este sistema de supermercado de barrio brinda un servicio personalizado y acogedor, creando un ambiente familiar entre los clientes y los miembros de los almacenes.

Lo que plantea esta empresa es desarrollar y entender al cliente en los constantes dolores que le produce al momento de mercar y solucionar cada uno, recibiendo al cliente con más emoción, combinando las tiendas de descuento duro, los retail y los supermercados de grandes superficies, brindando al cliente comodidad y buena atención al ingresar a nuestra tienda con conexión de bajos precios, productos de buena calidad, para así llegar a cada uno de los hogares bumangueses, tocando los corazones de nuestros clientes, ganando su confianza y amor, manejando marketing sensorial en nuestros servicios, teniendo como sello propio y un eslogan de gran recordación donde recalca que “EL CLIENTE ES PRIMERO”.

1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Cuadro 1. Cumplimiento de objetivos

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
GENERAL	
Elaborar un plan de negocio para la creación en Bucaramanga de una tienda de descuento, donde se ofrezca productos de alta calidad a precios bajos con marcas blancas.	Capítulo 1 al 9
ESPECÍFICOS	
Realizar un estudio de mercados haciendo uso de fuentes primarias y secundarias para establecer el modelo de negocios, tamaño de mercado, consumo aparente y participación de la competencia, entre otros.	Capítulo 2
Realizar un estudio técnico para la identificación de la ubicación óptima para la localización de la tienda de descuento en la ciudad de Bucaramanga.	Capítulo 3
Crear una estrategia de mercadeo que permita llegar a los hogares de influencia captando su atención.	Capítulo 4
Elaborar una estructura administrativa, donde se responda los requerimientos del negocio, definiendo para ello sus políticas, objetivos estratégicos, sus estructuras, y responsabilidades individuales.	Capítulo 5
Identificar las normas legales que rigen en la creación y funcionamiento de una tienda de descuento en la ciudad de Bucaramanga.	Capítulo 6
Realizar un análisis estratégico, para definir los principios y valores, además identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en relación al portafolio de servicios que presta una tienda de descuento.	Capítulo 7
Efectuar análisis financiero para evaluar la viabilidad de la comercialización en una tienda de descuento, teniendo en cuenta TIR, VPN, PRI y punto de equilibrio.	Capítulo 8
Desarrollar el modelo (3D) de la tienda de descuento, presentando localización, diseño y definición de espacios.	Capítulo 9

2. GENERALIDADES DEL PROYECTO

2.1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Colombia ocupó la segunda casilla a nivel latinoamericano por detrás de Perú en el Índice Global de Desarrollo Minorista de la firma A.T. Kearney, que analiza el potencial para invertir en el sector Retail de 30 países en vías de desarrollo.

“Cuenta con un tamaño de población atractivo y una venta per cápita promedio en la región (US\$1,893 per cápita en el 2016)”¹,

Según la revista Dinero Colombia², se encuentra entre las primeras 13 naciones, con mayor proyección de crecimiento entre los países emergentes, motivando la atención de gobiernos, inversionistas, industriales y políticos para un mejor crecimiento económico, la capacidad de consumo de su población, así como la solidez de su sistema financiero, ha hecho que tenga un buen desempeño en los últimos años.

Aunque Colombia es uno de los países donde las tiendas de barrio no han sido reemplazadas por las grandes superficies que han llegado a incursionar con fuerza en los últimos años. La participación de ventas de las tiendas de barrio llega al 53% y el de las grandes superficies al 47%, en comparación con otros países como Chile con un 41% y un 59% respectivamente, además Brasil con un 51% y 49% en el año 2015 en el boletín publicado por la ANDI (Cámara de Proveedores y Canales de Distribución)³.

¹ Colombia sí tiene potencial para invertir en el sector de venta al por menor, según estudio [en línea]. Bogotá: Revista Dinero, 2016. [Consulta: 16 de julio 2016]. Disponible en: www.dinero.com/pais/articulo/indice-global-de-desarrollo-minorista-de-la-firma-at-kearney/225629

² Colombia es 13 entre los emergentes. [en línea]. Bogotá: Revista Dinero, 2014. [Consulta: 03 de febrero 2016]. Disponible en: www.dinero.com/economia/articulo/colombia-creceria-4-2014/193103

³ Cámara de proveedores y canales de distribución. [en línea]. Bogotá D.C.: ANDI, Boletín Retail N° 47. [Consulta 04 de febrero 2016]. Disponible en: www.andi.com.co/cpcd/Boletin%202014/Boletin%20Retail%20No%2047.pdf

Para contrarrestar esta tendencia se han venido creando supermercados o tiendas independientes convirtiéndose en toda una amenaza para las grandes superficies por la dinámica de ventas que registran. Según la firma de investigación de mercados Kantar Worldpanel⁴, muestra que los hipermercados han registrado una caída en sus ventas del 1% a diferencia de los supermercados o tiendas independientes que aumentaron sus ventas en un 25% en el año 2014, mostrando esta última cifra una tendencia al alza, llamando la atención de los hipermercados por hacerse al control de algunas exitosas cadenas regionales para garantizar su expansión tales como Éxito Express y Surtimax.

Según Fenalco⁵, en Colombia hoy operan más de 6.000 supermercados o tiendas independientes cuyas ventas individuales superan al año los \$1.000 millones.

Estos óptimos resultados han sido obtenidos por la conjugación de los factores tales como, cercanía a los hogares, bajos precios, productos de alta calidad y buen servicio, que se manifiesta en una clara interpretación del gusto de los consumidores, reconociendo un principio básico de ventas: el consumidor no quiere pagar más y busca el mínimo esfuerzo al realizar sus compras.

Como resultado de lo anterior descrito, el proyecto va dirigido a la creación de una tienda de descuento tomando una parte del modelo que se conoce como “descuento duro”, pues elimina los intermediarios, maneja una gestión simple y logra prescindir de asuntos que no son esenciales para la operación. Haciendo el montaje en un local entre 250 y 350 m², vendiendo los productos más importantes para la canasta familiar, siendo estos los de más rotación.

La fórmula de éxito contara con factores muy importantes como; la proximidad a los hogares, los precios bajos y la venta de marcas blancas con una alta calidad para

⁴ Mercados emergentes [en línea]. Bogotá: Revista Dinero, 2014. [Consulta 30 de enero 2016]. Disponible en: www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/cadenas-medianas-supermercados-colombia/199475

⁵ Ibid., p. 18

el cliente en los hogares Bumangueses, además de ello mejorar el servicio al cliente dando un lugar confortable para el consumidor donde le dé una sensación de tranquilidad y de confianza.

La filosofía detrás de estas tiendas es mejorar la calidad de vida de los intermediarios, con negociaciones directas con proveedores generando riqueza gana-gana para todas las partes interesadas y así llegar a las poblaciones de los estratos medio y alto (3, 4, 5 y 6).

2.2. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocio para la creación en Bucaramanga de una tienda de descuento, donde se ofrezca productos de alta calidad a precios bajos con marcas blancas.

2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercados haciendo uso de fuentes primarias y secundarias para establecer el modelo de negocios, tamaño de mercado, consumo aparente y participación de la competencia, entre otros.
- Realizar un estudio técnico para la identificación de la ubicación óptima para la localización de la tienda de descuento en la ciudad de Bucaramanga.
- Crear una estrategia de mercadeo que permita llegar a los hogares de influencia captando su atención.
- Elaborar una estructura administrativa, donde se responda los requerimientos del negocio, definiendo para ello sus políticas, objetivos estratégicos, sus estructuras, y responsabilidades individuales.

- Identificar las normas legales que rigen en la creación y funcionamiento de una tienda de descuento en la ciudad de Bucaramanga.
- Realizar un análisis estratégico, para definir los principios y valores, además identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en relación al portafolio de servicios que presta una tienda de descuento.
- Efectuar análisis financiero para evaluar la viabilidad de la comercialización en una tienda de descuento, teniendo en cuenta TIR, VPN, PRI y punto de equilibrio.
- Desarrollar el modelo (3D) de la tienda de descuento, presentando localización, diseño y definición de espacios.

2.4. REVISIÓN DE ANTECEDENTES

La tienda de descuento es una iniciativa que hace parte del ecosistema de emprendimiento y sus servicios con calidez humana se orientarán al cliente brindando una experiencia positiva y diferente al momento de realizar las compras de la canasta familiar, con precios bajos, productos de buena calidad y realmente un buen servicio al cliente, manejando un pensamiento disruptivo en este último.

El nacimiento de las tiendas de descuento comienza “Cuando los hermanos de negocios alemanes, Karl y Theo Albrecht, lanzaron su primera tienda Aldi en Alemania a principios de 1960, poco se imaginaron que la cadena de descuento sería presumir más de 8.000 tiendas en 18 países de tan sólo 40 años más tarde”⁶.

El auge internacional de las cadenas minoristas de descuento duro realmente despegó en los años 90. Hoy en día, las cadenas minoristas de Alemania, Aldi y

⁶ Hard Discount Retailers: The Secrets of Their Success [en línea]. Barcelona: Business knowledge portal (IESEinsight), 2010. [Consulta: 03 de febrero 2016]. Disponible en: www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1125

Lidl, dominan los mercados de descuento duros y blandos, con un total de 15.000 tiendas en todo el mundo.

Aldi es el líder del mercado en el campo de descuento duro, actuando como un modelo para competir cadenas de otros países. Para el año 2009, las dos principales cadenas de descuento, Aldi y Lidl, destacados en los 10 principales minoristas mundiales de comestibles, cada recaudando más de \$ 60 mil millones.⁷

Según el periódico La Nación⁸, estas tiendas, también conocidas como “de proximidad” se instalan en superficies pequeñas no más de 600 o 700 metros; trabajan con pocos artículos, con marcas propias o segundas marcas, sin publicidad y con márgenes de ganancias muy pequeñas, que les permiten vender entre un 10 y un 25 por ciento más barato que los hipermercados.

⁷ *Ibíd.*, p. 20.

⁸ RAMOS, Carmen. Llegan los hard discount [en línea]. Bogotá: LA NACION, 1998. [Consulta: 22 de mayo 2016]. Disponible en: www.lanacion.com.ar/111437-llegan-los-hard-discount

3. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado se realiza con el fin de conectar al cliente con la tienda de descuento TOLDO, identificando oportunidades y problemas del marketing, para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing, monitoreando su desempeño.

3.1. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor⁹.

Un modelo de negocios tiene tres funciones esenciales:

- Guía las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito.
- Atrae a líderes e inversionistas.
- Obliga a los emprendedores a “aterrizar” sus ideas en la realidad¹⁰.

Según Osterwalder y Pigner (2009), existen nueve elementos esenciales en el modelo de negocios, y estos cubren las principales áreas del negocio: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

Los nueve grandes elementos son:

- 1) Segmentos de mercado: Es el grupo de personas u organizaciones al que se quiere llegar, para luego crear valor con respecto a este.
- 2) Propuesta de valor: Está constituido por los productos o servicios que se le da al segmento de clientes específicos para crear fidelización.

⁹ OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. 4 ed. España: EGEDSA, 2012. 278 P. ISBN 978-84-234-2799-4

¹⁰ ALCARAZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2011. 288 p. ISBN 978-607-15-0611-5

- 3) Canales: Es el medio o la estrategia que se desarrolla para llevar al segmento de clientes la propuesta de valor.
- 4) Relaciones con los clientes: Es el medio por el cual se consiguen o se conservan los clientes.
- 5) Fuentes de ingresos: Es la manera que tiene la empresa para capturar el dinero que los clientes están dispuestos a pagar por ya sea por los productos o servicios.
- 6) Recursos clave: Son los recursos claves que se tiene para que el segmento de clientes llegue a la compañía.
- 7) Actividades clave: Son las actividades que se debe que realizar para que la empresa funcione correctamente.
- 8) Asociaciones clave: Es el lazo que se tiene con los socios o proveedores que son claves para el funcionamiento de la empresa.
- 9) Estructura de costes: Son todos los costes que se incurren en el funcionamiento de la empresa.

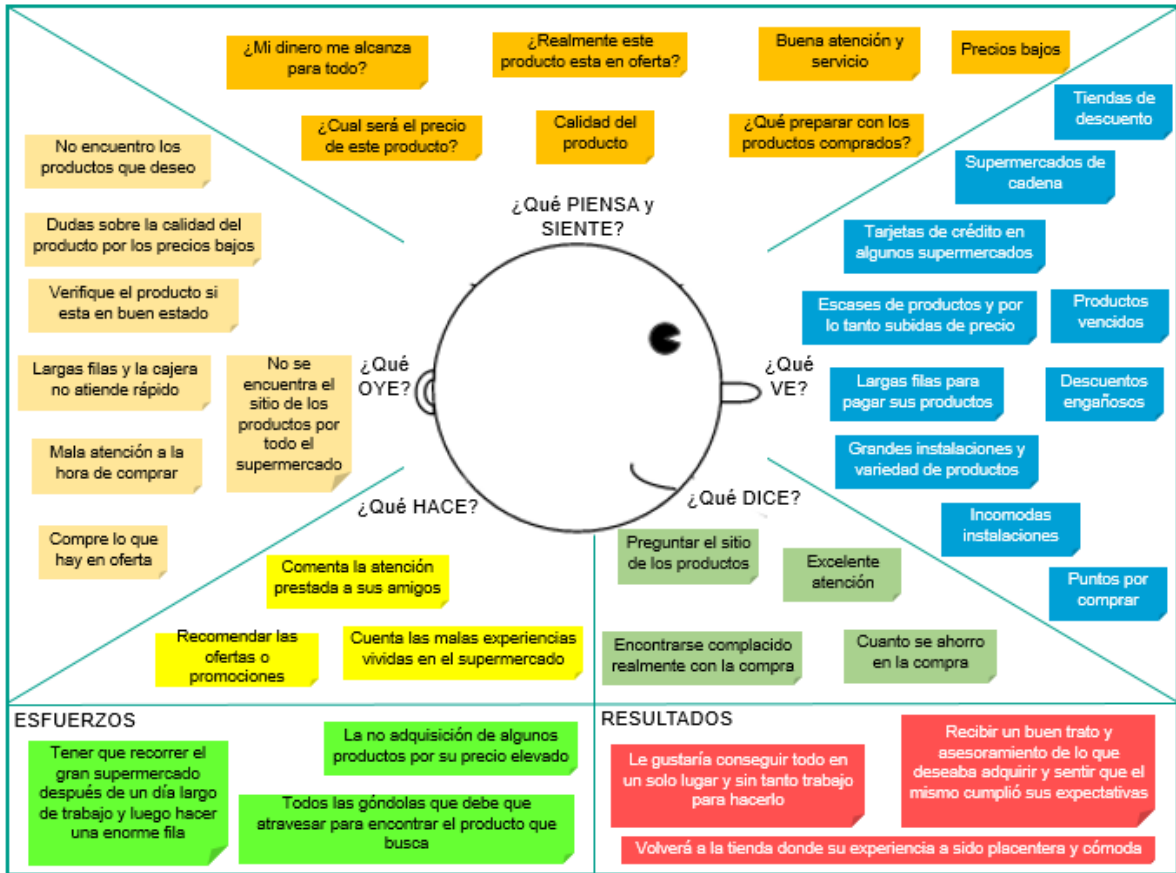
Cada uno de ellos se trata minuciosamente, teniendo como resultado un modelo de negocios próspero y desarrollado estructuradamente. Mediante la realización del modelo de negocio se busca presentar de una forma visual, práctica y sencilla la propuesta de valor que la tienda de descuento tiene para sus clientes.

El desarrollo del modelo de negocios se dividió en tres partes debido a que se debe prestar más atención a los dos primeros elementos, porque es de allí donde se cimienta el modelo, para luego desarrollar los siguientes en la última parte.

3.1.1. Perfilador de clientes. Para desarrollar un modelo de negocio exitoso es primero entender al cliente, siendo estas no solo sus necesidades explícitas sino también las latentes.

El mapa de la empatía es una herramienta para comprender sus aspiraciones, necesidades y frustraciones reales de cada uno de los clientes, siendo estos auténticos cimientos para la construcción de una propuesta de valor sostenible y duradera.

Figura 1. Mapa de la empatía de la Tienda de Descuento

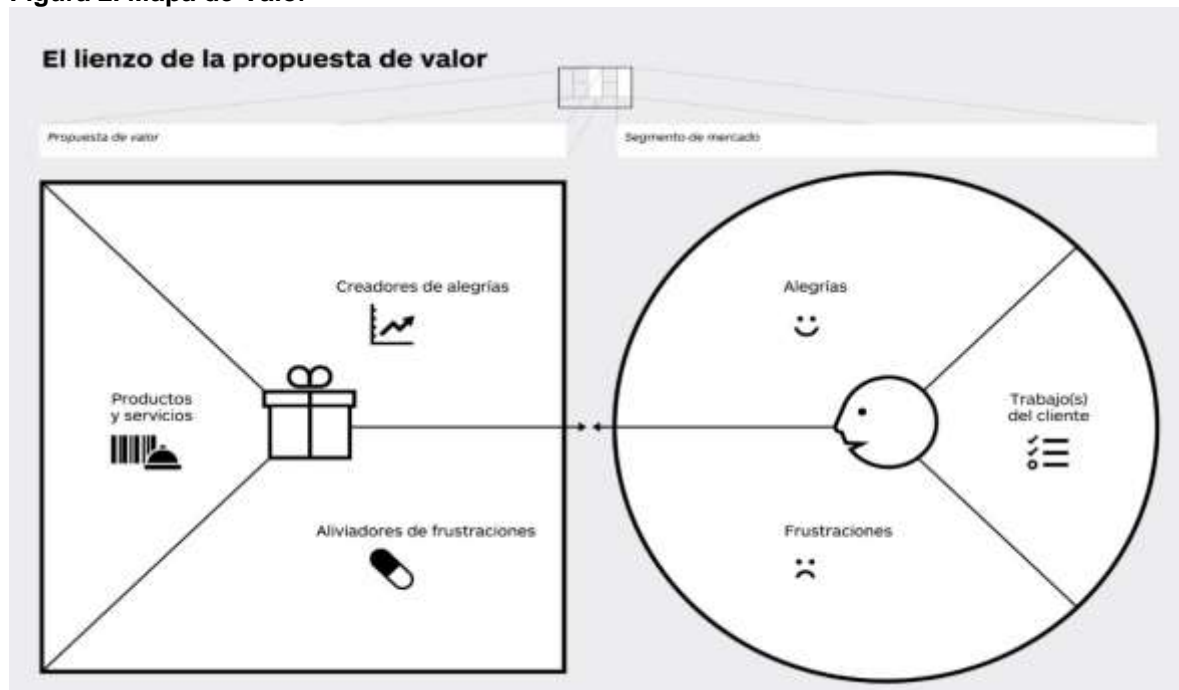


En la figura 1 se puede apreciar el mapa de la empatía de la tienda de descuento Toldo, donde identifica al cliente, poniéndose en los zapatos de este, desarrollando cinco preguntas claves que se debe entender de las personas como lo es: ¿Qué ve?, ¿Qué oye?, ¿Qué piensa y siente?, ¿Qué dice?, ¿Qué hace? Y como derivado de las anteriores preguntas es importante comprender los esfuerzos y los resultados que este tiene al momento de realizar sus compras de la canasta familiar.

3.1.2. Propuesta de valor de la tienda de descuento. Para hallar la propuesta de valor para el cliente se utiliza una herramienta fundamental llamada mapa de valor, la cual ayuda a describir de manera estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica del modelo de negocio.¹¹

El mapa de valor como se ilustra en la figura 2, está contenido por el segmento de clientes y la propuesta de valor, donde en el segmento de clientes al que se quiere dirigir la empresa se analiza las alegrías, frustraciones y trabajos que tiene el cliente actualmente; para luego que necesita este, que el mercado o la competencia no le ofrezca para utilizar eso en beneficio ofreciéndole la propuesta de valor de la tienda de descuento creando alegrías, aliviando frustraciones y ofreciendo el producto y servicio.

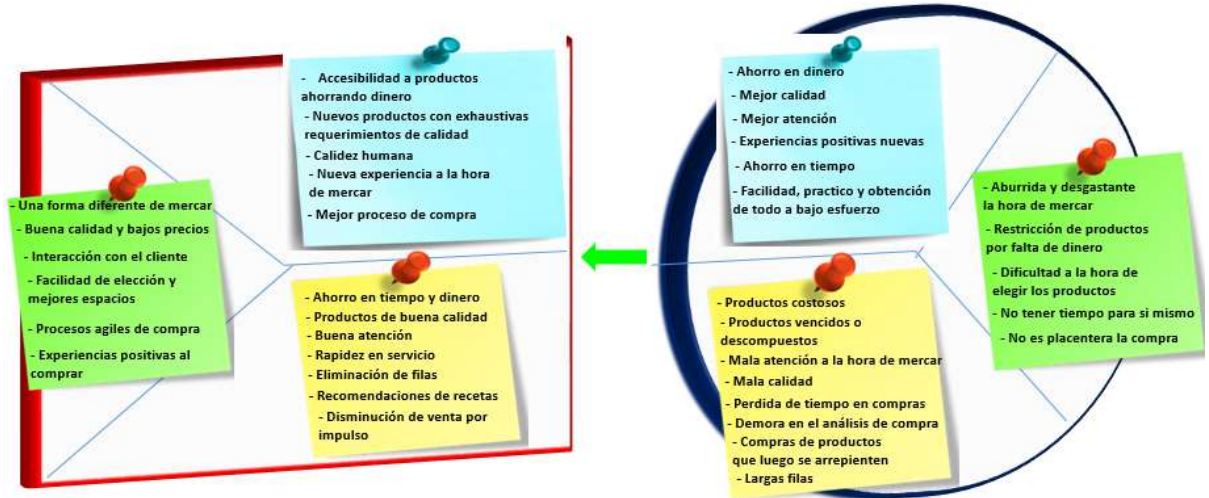
Figura 2. Mapa de Valor



Fuente: Libro diseñando la propuesta de valor. Osterwalder

¹¹ OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves BERNARDA, Greg; SMITH, Alan. Diseñando la propuesta de valor. 1ra ed. Barcelona, 2015. ISBN 978-84-234-1951-7.

Figura 3. Mapa de Valor de la tienda



Como se puede apreciar en la figura 3, se identificó el segmento de clientes de la tienda de descuento para dar desarrollo a lo más importante para la empresa que es la propuesta de valor generando alegrías y aliviando frustraciones.

La propuesta de valor se desarrolla en base al cliente dando una forma diferente de mercar, realmente buena calidad y precios bajos, interacción con el cliente, facilidad de elección y mejores espacios, procesos ágiles de compra y lo más importante ofreciendo experiencias positivas al comprar nuestros productos.

3.1.3. Modelo de negocios de la tienda. Con el fin de dar un mejor servicio y direccionar la empresa hacia el segmento de clientes a los que va dirigido la tienda de descuento y teniendo en cuenta variables importantes para la realización de esta se utilizó el modelo de negocios CANVAS representado en la figura 4.

Figura 4. Modelo CANVAS de Toldo



En el modelo de negocio de la Toldo se puede apreciar mediante la utilización de la herramienta CANVAS de Osterwalder y Pigner, donde por medio de los nueve elementos se presenta un modelo sólido ya que se centró en el cliente y en la propuesta de valor como se apreció en las figuras 1 y 3, siendo la base para el montaje y realización de la tienda de descuento TOLDO.

3.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Luego de haber identificado el segmento de clientes, siendo estas las familias de Bucaramanga de estratos 3, 4, 5 y 6; con el fin de llegar de forma clara y concreta a cada uno de ellos, se realizó una investigación de mercados a través de encuestas utilizando la herramienta de google formularios.

La investigación de mercados del plan de negocios se utiliza como una herramienta para conocer las necesidades del segmento de clientes y como satisfacer cada una de ellas.

3.2.1. Tamaño del Mercado. Con base en fuentes de información confiables, se identifica cuantos posibles clientes puede tener la empresa, estableciendo el segmento de mercado para la tienda de descuento TOLDO.

Segmento de mercado

Tabla 1. Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos, Bucaramanga año 2011¹²

Estrato	Población	% Participación de Población	Número de hogares	% Participación de Hogares
Estrato 1	60.018	11.76%	18.902	12.60%
Estrato 2	88.025	17.24%	31.053	20.70%
Estrato 3	141.138	27.65%	38.704	25.80%
Estrato 4	165.852	32.49%	48.154	32.10%
Estrato 5	19.401	3.80%	4.800	3.20%
Estrato 6	36.078	7.07%	8.401	5.60%
Total	510.512	100.00%	150.014	100.00%

Fuente: Alcaldía Municipal de Bucaramanga – Secretaría de Planeación

El número de personas pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 aproximadamente es de 362.469, siendo 100.059 familias de la ciudad de Bucaramanga; siendo los clientes potenciales las 100.059 familias.

Características del segmento de mercado

- Familias de estrato 3, 4, 5 y 6.
- Personas que realmente deseen un buen servicio a la hora de comprar.
- Personas que quieran ganar dinero al momento de comprar.
- Personas que quieran productos de buena calidad y bajos precios.
- Personas que quieran Productos innovadores.
- Personas que quieran calidez humana.

¹² Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos [en línea]. Bucaramanga: Observatorio municipal del hábitat y la vivienda de Bucaramanga, 2014. [Consulta 30 de Agosto de 2016]. Disponible en: www.invisbu.gov.co/observatorio/eje-transversal/desarrollo-urbano-y-rural/poblacion/item/143-dinamica-poblacional-por-estratos-socioeconomicos

- Personas que quieran una nueva experiencia a la hora de comprar.

3.2.2. Consumo aparente. El número de clientes potenciales es de 100.059 familias, haciendo una estimación de \$400.000 en cada visita mensual cada una, tenemos un consumo mensual aparente de \$40.023.600.000.

3.2.3. Demanda potencial. La tienda de descuento Toldo tendrá su ubicación en el barrio Sotomayor por correspondiente su demanda potencial a corto plazo será atender a este barrio y sus alrededores.

A mediano plazo la meta es llegar a atender a las familias de la comuna 12 pertenecientes a los barrios Cabecera del Llano, Sotomayor, Antiguo Campestre, Bolarquí, Mercedes, Puerta del sol, Conucos, El Jardín, Pan de Azúcar, Los Cedros, Terrazas y la Floresta.

A largo plazo es tener consolidada la empresa reconocida atendiendo las familias de Bucaramanga con un 10% del mercado potencial.

3.2.4. Participación de la competencia en el mercado. La participación de la competencia en el mercado es de suma importancia al momento de iniciar una empresa, al tener en cuenta la competencia que existe se puede re direccionar y atender las falencias que el mercado desconoce del cliente, como ofrecer un mejor servicio, cambios en el aspecto locativo, calidez humana, entre otras.

Actualmente en la ciudad de Bucaramanga existen diferentes cadenas de supermercado como lo es Jumbo y Éxito, trayendo consigo esta última con un formato llamado Éxito Express; adicional se encuentran supermercados como Mega Redil, Más x Menos, Oxxo y diferentes establecimientos de barrio.

La empresa que dio sus inicios al comienzo del año 2016, abarcando gran parte del mercado con un formato parecido al implementar en Toldo que es Justo y Bueno, dicha tienda de descuento ofrece sus productos de una forma diferente a los propuestos en la siguiente investigación.

Bucaramanga es una de las ciudades con vísperas de crecimiento tanto como económico como poblacional, para ello cada establecimiento comercial que ofrezca productos de la canasta familiar entraría a ser parte importante para el desarrollo de la ciudad, existiendo clientes para cada uno de ellos.

Toldo entra a ofrecer un servicio disruptivo a los propuestos por los anteriores establecimientos, dando prioridad al cliente siempre y consolidándose por el eslogan “El cliente es primero”, direccionando todo para que este se sienta satisfecho siempre.

3.2.5. Encuesta tipo. Al mercado potencial se evalúa a través de encuestas con el fin de obtener valiosa información para la creación de la empresa. El diseño del cuestionario se encuentra en el anexo A.

Aplicación de encuesta

Luego de diseñar la encuesta se aplica a tres personas expertas en el tema, para tomar sus consideraciones al respecto como, detectar preguntas mal redactadas o confusas, además revisar las respuestas para saber si la información a recolectar es relevante para el estudio.

En los ítems anteriores se definió cada uno de los elementos de la propuesta de valor, siendo esta una hipótesis que requiere ser validada con el mercado potencial y evolucionarlo con la retroalimentación obtenida.

Para la definición del marco muestral tal y como define el profesor del MBA Javier Fernando Rubiano Espinosa en:

www.inbrain.co

www.estrategasenmercadeo.com/cgi-sys/suspendedpage.cgi

www.academia.edu, se tomará una población infinita xxx que son los clientes potenciales.

$$n = \frac{\delta^2}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{\delta^2}{N}}$$

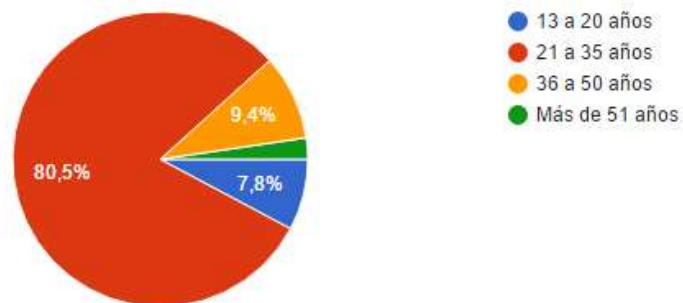
FICHA TÉCNICA

- **Persona natural o jurídica que la realizó:** Luis Ricardo Camargo Alvarez
- **Persona natural o jurídica que lo avaló:** José Antonio Cárdenas Fontecha
- **Tipo de la muestra:** Muestreo aleatorio simple, vía web, formulario de Google, preguntas de selección múltiple, casillas de verificación, respuesta corta y párrafo. El marco muestral utilizado fue datos de la secretaria de planeación de Bucaramanga por estratos socioeconómico del año 2011.
- **Grupo objetivo:** Familias de Bucaramanga de estratos 3, 4, 5 y 6.
- **Tamaño de la muestra:** 385 encuestas ponderadas.
- **Tema o temas a los que se refiere:** El objetivo de la encuesta fue consultar a una muestra de Bumanguenses con relación a las costumbres de compra de cada familia.
- **Técnica de recolección de datos:** Encuestas vía web mediante las herramientas de formularios de Google.
- **Preguntas concretas que se formularon:** Ver Anexo A.
- **Fecha de realización campo:** Del 5 al 30 de septiembre de 2016.
- **Margen de error observado:** +/- 5%, con 95% de confiabilidad, una varianza muestral del 25% y un Z de 1.96.
- **Área/ Cubrimiento:** La muestra se realizó en Bucaramanga Santander.

3.2.6. Resultados Obtenidos y conclusiones del estudio realizado. Esta encuesta fue enviada a través de redes sociales como Facebook y WhatsApp a diferentes grupos de interés.

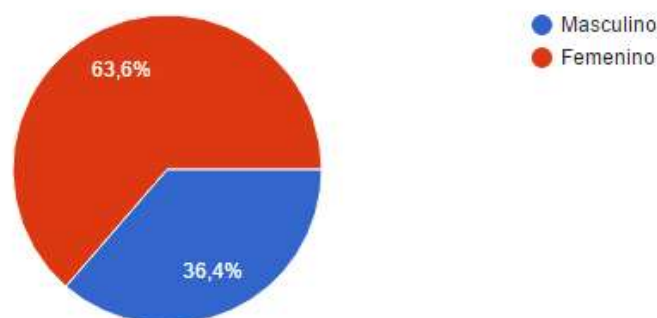
Tabulación e interpretación de la información que obtuvo la tienda de descuento en el estudio de mercado.

1. En que rango de edad se encuentra (385 respuestas)



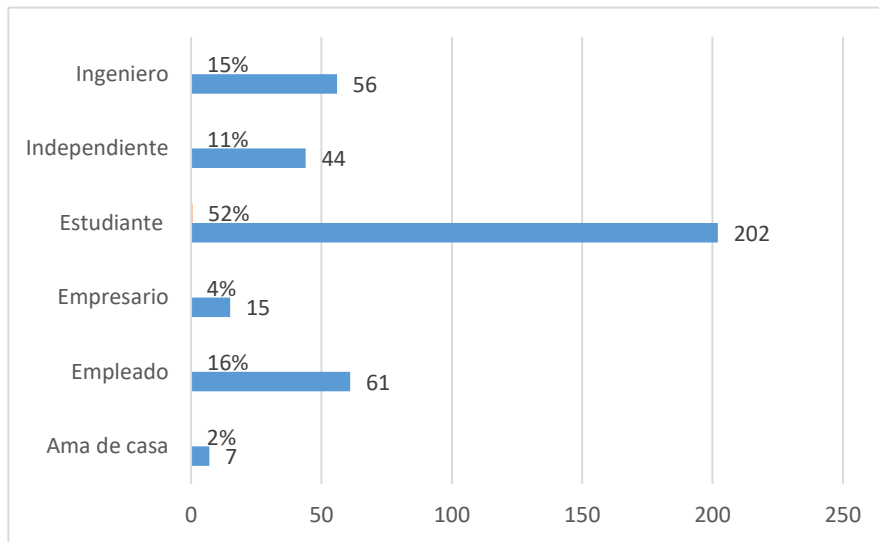
La gran parte de personas que respondieron la encuesta se encuentran entre los 21 a los 50 años teniendo un 89,9%, siendo las generaciones de los Millennials y X que colaboraron muy amablemente de colaborar con la investigación, además de ello es de suma importancia ya que en este segmento de edades se encuentran los clientes potenciales para la tienda de descuento.

2. Genero (385 respuestas)



En el momento de responder la encuesta tuvo gran acogida el género femenino, quienes se mostraron dispuestas para la colaboración del estudio.

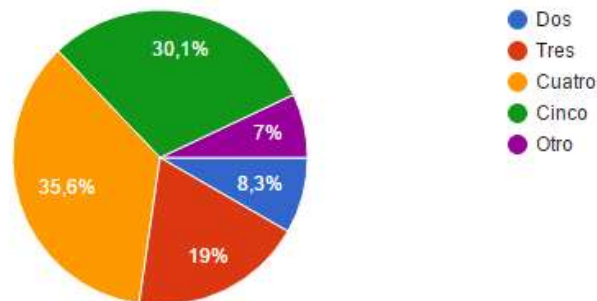
3. Ocupación (385 respuestas)



La ocupación preponderante es estudiante con un 52% de la muestra, ayudando a responder la encuesta dando grandes aportes para la realización y terminación del estudio, no obstante, los empleados, ingenieros, independientes, empleados y amas de casa también colaboraron con dicho estudio.

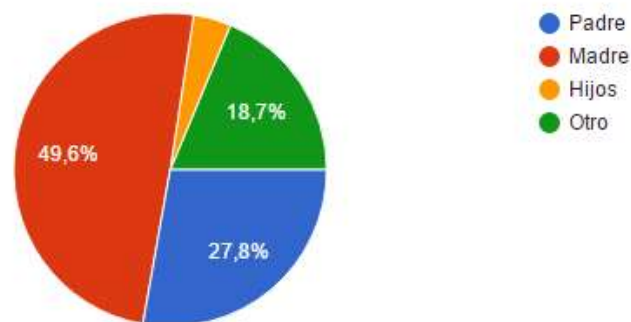
4. Incluyéndose usted ¿Cuántos miembros componen su familia?

(385 respuestas)



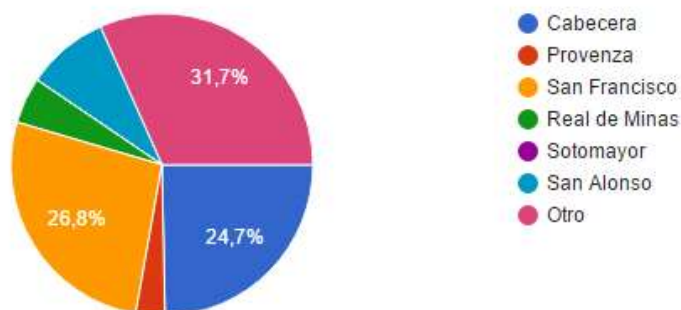
En la composición de las familias se puede apreciar que son entre cuatro y cinco siendo estas las de mayor ponderación en el estudio, además de ello el 7% de otros la componen seis personas la mayoría y unos de siete además de ello pocas veces se presenta que la persona vive sola, dando estos datos optimistas para una apreciación de la cantidad de personas compraría los productos para su hogar.

5. ¿Quién realiza las compras en su hogar? (385 respuestas)



En un gran porcentaje se aprecia que la persona quien realiza las compras en el hogar es la madre, donde se debe que enfocar el mercadeo a capturar a estas personas, adicional a ello el padre también es una parte fundamental en estas compras. En un 18,7% encontramos otros, siendo estos los abuelos, la pareja; también la persona que vive sola realiza las compras para ella, teniendo en la tienda de descuento una gran apreciación para estas personas.

6. ¿Usualmente en donde hace mercado? (385 respuestas)



La mayoría de las personas realizan sus compras en San Francisco y Cabecera con un porcentaje de 26,8% y 24,7% respectivamente aportando un sitio para el montaje de la tienda de descuento, además con un 31,7% siendo este otros se encontró diferentes sitios como los municipios de Floridablanca, Piedecuesta y Girón, adicionales barrios como Cañaveral, plaza satélite, mejoras públicas, La Aurora, Niza, lagos, Antonia santos y sitios como el centro de Bucaramanga, Ruitoque.

Los resultados anteriores se pueden apreciar que las personas prefieren comprar cerca a sus hogares de residencia los productos, pero si se les da una forma diferente de realizar sus compras cotidianas como lo es los productos de la canasta familiar se desplazan como se puede apreciar hacia San Francisco y Cabecera.

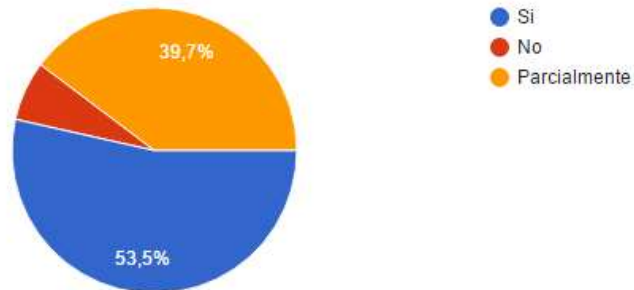
7. ¿A qué lugar acude para adquirir sus víveres? (385 respuestas)



La mayor parte de las personas realizan sus compras en supermercados haciendo la en volumen para lograr un ahorro para no comprar en las tiendas de barrio ya que para nadie es un secreto que se encuentran precios elevados.

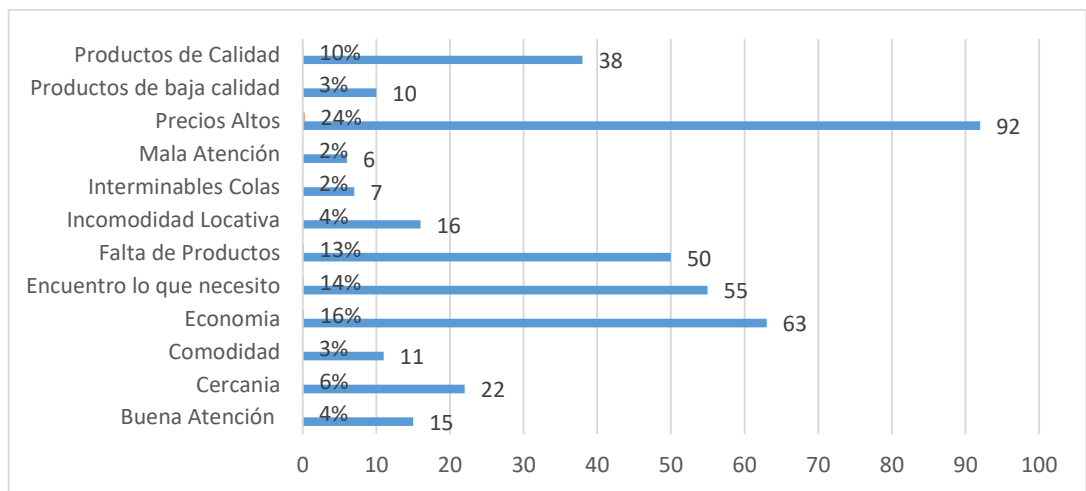
8. ¿Está satisfecho de comprar en el lugar mencionado en la pregunta anterior?

(385 respuestas)



Aunque más del 50% este satisfecho en donde realiza sus compras, hay una parte también notable que lo está parcialmente, quizá porque se encuentre a la espera de algo nuevo, diferente que de verdad llene sus expectativas.

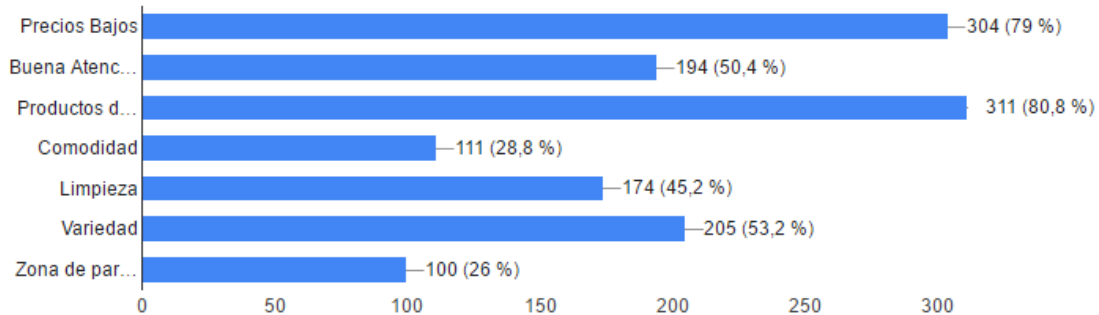
9. Según su respuesta anterior favor escribir el por que (385 respuestas)



Como se pudo apreciar en la pregunta anterior hay una gran parte parcialmente satisfecha y por medio de estas respuestas se puede apreciar que los precios altos, la falta de productos, incomodidad locativa, interminables colas, la mala atención, productos de baja calidad son lo que hacen que las personas no se encuentren satisfechas al momento de realizar sus compras.

10. De la siguiente lista seleccione ¿Qué es lo que más busca a la hora de comprar? (Múltiple Respuesta)

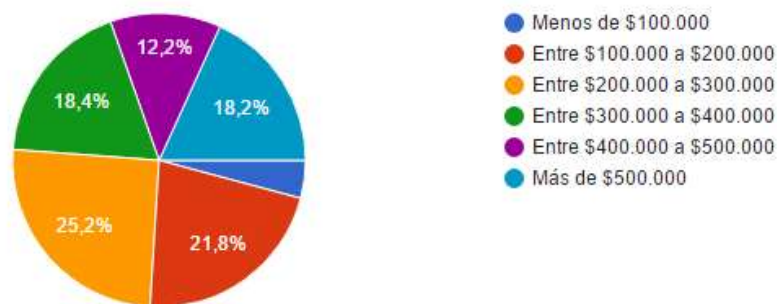
(385 respuestas)



Se puede apreciar que lo que la gente busca a la hora de comprar son productos de buena calidad a bajos precios y una buena atención con comodidad y limpieza sintiéndose que realmente el cliente es importante para la empresa, que es son los pilares fundamentales de la tienda de descuento.

11. ¿Cuánto invierte mensualmente en la compra de los productos para su hogar?

(385 respuestas)



Con los datos anteriores y aplicando el análisis estadístico se obtiene:

Tabla 2. Análisis estadístico del volumen de compras

Medida	Número	Valor
Media aritmética	402,90	\$402,900
Desviación estándar	214,10	\$214,100
Coeficiente de variación	0,5313	53,14%

Fuente: Tabla C. (ver anexo B)

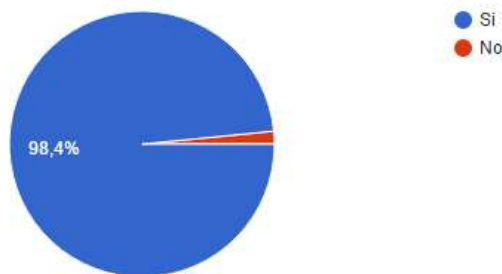
De acuerdo con los valores anteriores se concluye un volumen de compras promedio de \$402.900 por hogar en forma mensual.

12. ¿Le gustaría ganar dinero al realizar sus compras? (385 respuestas)



Una parte de la propuesta de valor de la tienda de descuento es hacer un programa de Prosumidor, en el cual se cambia por completo el mecanismo de compra de las personas donde ganan dinero al realizar sus compras cotidianas de la canasta familiar, donde se premia su fidelidad y su compromiso TOLDO.

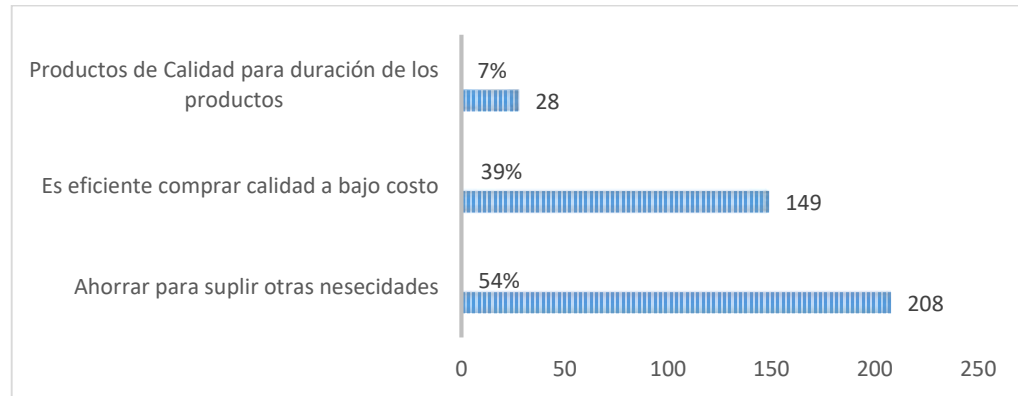
13. ¿Le gustaría poder adquirir los productos de consumo masivo con alta calidad y a un bajo costo? (385 respuestas)



La propuesta de valor importante en la tienda de descuento es dar productos de consumo masivo con una calidad real y un bajo costo, debido a que los consumidores actualmente reciben productos de baja calidad o con publicidad

engañoso de precios bajos. Con los resultados se puede evidenciar que las personas realmente comprarían estos productos de alta calidad sin subir los costos, teniendo una aceptación favorable a este sistema de venta.

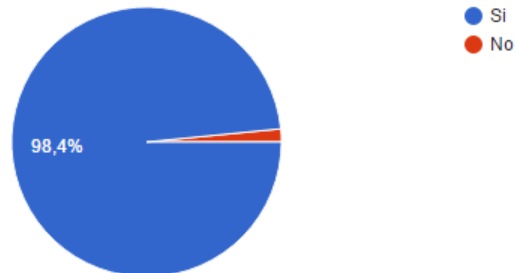
14. Si su respuesta anterior es afirmativa o negativa favor escribir el por que
(385 respuestas)



Es notorio que las personas les gustaría ahorrar dinero ya sea para poder llevar más cantidad en los productos o para comprar otras cosas que son necesarias para su día a día, pero en los diferentes argumentos que plantea cada persona encuesta deja relucir el descontento por las falsas promociones que les ofrece el mercado actualmente y la mala calidad de los productos, donde deben que comprar productos de mala calidad para poder así suplir con sus necesidades.

15. ¿Le gustaría se creará un supermercado con precios bajos, buena calidad y una excelente atención en Bucaramanga?

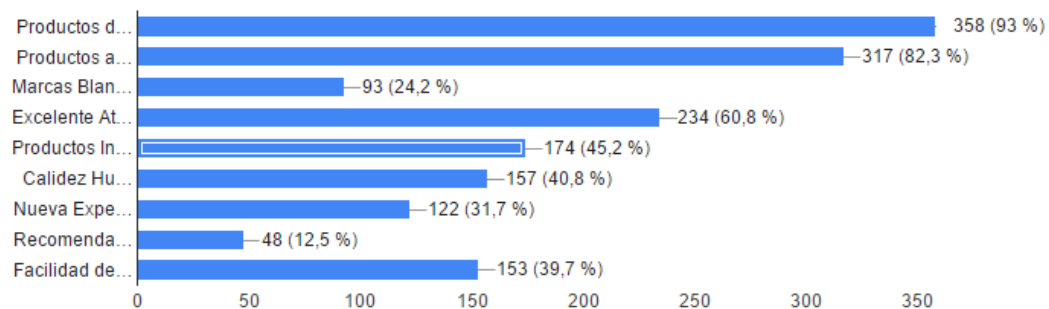
(385 respuestas)



El 98,4% de las personas están cansadas de los mismos Supermercados que ofrecen las mismas engañosas promociones, productos de bajos precios, pero de mala calidad y una mala atención, ya que cuando encuentran alguno de estos factores no están los otros, donde realmente no hay una tienda de descuento que piense en sus clientes con una excelente atención, ya que el cliente es primero.

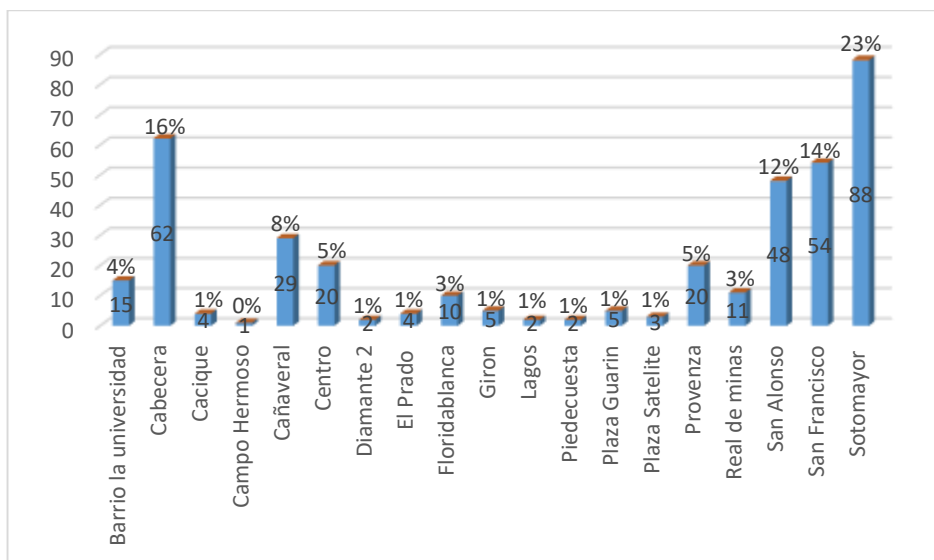
16. De la siguiente lista seleccione ¿Qué tipo de servicios le gustaría tener al momento de mercar? (Múltiple Respuesta)

(385 respuestas)



Las personas les gustaría poder adquirir productos de buena calidad, precios bajos y sobre todo una excelente atención ratificando la propuesta de valor que TOLDO tiene para sus clientes.

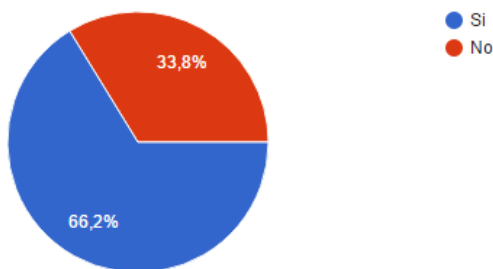
17. ¿En qué lugar le gustaría que se ubique? (385 respuestas)



Para la localización de la tienda de descuento en la ciudad de Bucaramanga se encuentran 19 puntos diferentes de la ciudad luego de desarrollar la encuesta, debido a la acogida que tuvo por parte de los encuestados, predominando la comuna 12 que en representación de esta se encuentran los barrios Cabecera y Sotomayor, teniendo este último un mayor porcentaje.

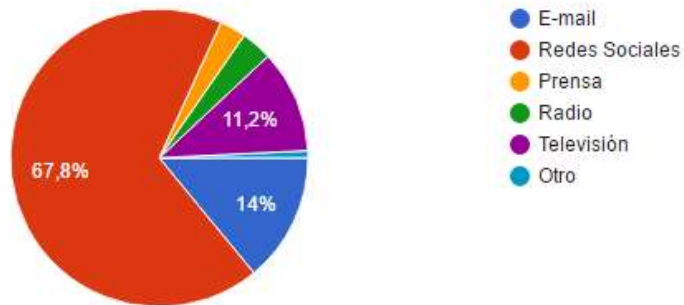
18. ¿Ha utilizado marcas blancas?, siendo estas las marcas del distribuidor o marca privada

(385 respuestas)



La gran parte de personas si ha consumido alguna vez marcas blancas, pero el otro porcentaje no lo hace por que desconoce la calidad del producto.

Por qué medio le gustaría conocer mas sobre TOLDO (385 respuestas)



Es notorio que las redes sociales son el medio de comunicación más usado actualmente pero además salieron otros medios como publicidad en la ciudad y folletos. Las personas encuestadas dieron como sugerencia no gastar dinero en publicidad sino manejar el voz a voz siendo este el económico del mercado y siempre dando excelente atención a cada cliente.

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1. DETERMINACION DEL TAMAÑO OPTIMO DE LA TIENDA

El tamaño óptimo de la tienda debe ser el que cumpla con las condiciones de satisfacer la demanda que se pretende cubrir, para esto es necesario analizar los siguientes factores:

4.1.1. Mercado potencial. La población actual pertenecientes a la comuna doce de Bucaramanga es de 33.404 habitantes¹³ teniendo un estimado de tres personas por familia, con un total de 11.135 familias, haciendo un estimado de disponibilidad del 40% del mercado siendo un total de 4.454 familias disponibles para la venta de los productos que ofrecerá la tienda de descuento Toldo.

4.1.2. Tamaño óptimo de la tienda. De acuerdo con las cifras anteriores, el tamaño de mercado que se pretende cubrir es el 15% del número de familias disponibles del mercado, que corresponde a una cifra aproximada de 668 hogares o de \$267.200.000 mensuales.

El área necesaria para poder funcionar de la manera más adecuada y teniendo en cuenta la disponibilidad de locales comerciales en Bucaramanga se calcula en 300 a 350m².

El cálculo de los dos factores anteriores se estima en el anexo C.

¹³ ¿Cómo está distribuida en cifras Bucaramanga? [en línea]. Bucaramanga: Vanguardia liberal, 2012. [Consulta 10 de enero 2017]. Disponible en: www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/infografia-170668-como-esta-distribuida-en-cifras-bucaramanga

4.2. CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS

Al determinar las características tecnológicas hace posible asegurarse del tipo de tecnología que se requiere para el desarrollo del proyecto, además se debe tener en cuenta todas las alternativas de tecnología en el momento de la selección o de un cambio a considerar en un futuro, ya sea para cambio de la forma como se realiza el proceso o convertir esos procesos a unas escalas de producción más elevados.

Para la parte locativa la tecnología que se requiere en Toldo son refrigerador para el manejo de los productos que lo requieren como la parte de lácteos y carnes, además de cámaras de seguridad, máquinas registradoras, lector de códigos, computadores, tablets en diferentes puntos para pedir su turno y un software para llevar a cabo todas las operaciones.

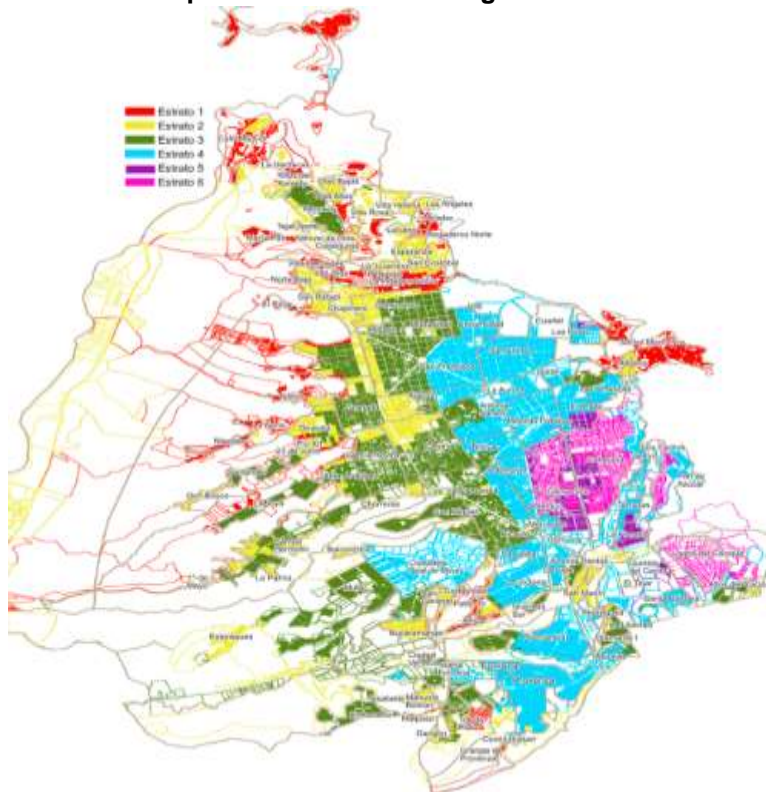
4.3. UBICACIÓN DE LA TIENDA DE DESCUENTO

Como primera instancia, se opta por el alquiler o arrendamiento de un local comercial, el cual se hará la respectiva adecuación para el montaje y desarrollo de la tienda de descuento Toldo la cual cumpla con las expectativas de los clientes. A partir de esta idea, se tuvieron en cuenta varias opciones de localización para llevar a cabo dicho negocio.

4.3.1. Macro – localización. Para realizar la macro – localización de la tienda de descuento es importante tener en cuenta el aporte que nos presenta las encuestas, donde la comuna 12 llamada Cabecera del Llano es una de las que predomina entre las otras.

La comuna 12 de Bucaramanga es el sector que está comprendido por los estratos 3, 4, 5 y 6, encontrándose con diversidad de estratificación social y cuenta con un tránsito contrastante de personas, siendo un sector llamativo para el montaje y realización de la tienda de descuento Toldo.

Figura 5. Estratificación por barrios Bucaramanga



Fuente: Plan de ordenamiento territorial Bucaramanga

4.3.2. Micro - localización. Para la micro - localización de la tienda de descuento se tuvieron en cuenta aspectos dentro de los cuales están, la disponibilidad de locales comerciales y los m² de esta, ya que se debe tener un mínimo de 250 m² para el montaje de este, adicional a ello que el sitio debe tener aprobado el uso de suelos para la implementación de un supermercado.

Tabla 3. Opciones de localización

Nº	BARRIO	M ²	PRECIO
1	Sotomayor	570 m ²	\$4.500.000
2	Cabecera	313 m ²	\$12.000.000
3	Bolarquí	200 m ²	\$4.500.000
4	Antiguo Campestre	180 m ²	\$4.600.000

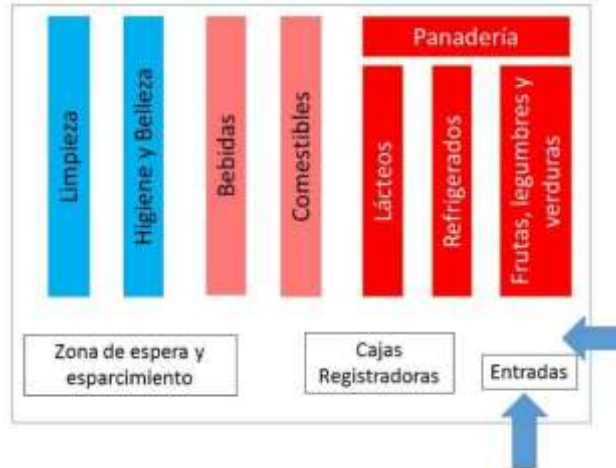
En la tabla 3 se puede apreciar los diferentes locales comerciales encontrados con algunas de las características requeridas, dando como resultado la localización en el numeral 1 siendo este el barrio Sotomayor, ya que este cuenta con tráfico de gente, es una casa de dos pisos y el primer piso cuenta con 300 m² y el segundo piso con 270 m², siendo aprovechado este último como bodega para el stock pequeño de productos y de 80 m² en el exterior para zona de parqueo, además cuenta con un precio asequible debido a que el arrendatario es conocido y está bastante interesado en la realización del proyecto.

4.4. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA TIENDA DE DESCUENTO

En la figura 6 se puede observar el layout de la tienda de descuento Toldo donde se encuentra dividido por las tres zonas de productos estando la zona caliente los productos de primera necesidad y en la zona fría los productos de poca rotación, siendo esta una empresa transparente para sus clientes, en donde se pone en primer lugar al cliente, facilitándole el acceso a los productos que el viene a buscar y no tanto que la tienda está interesada en vender.

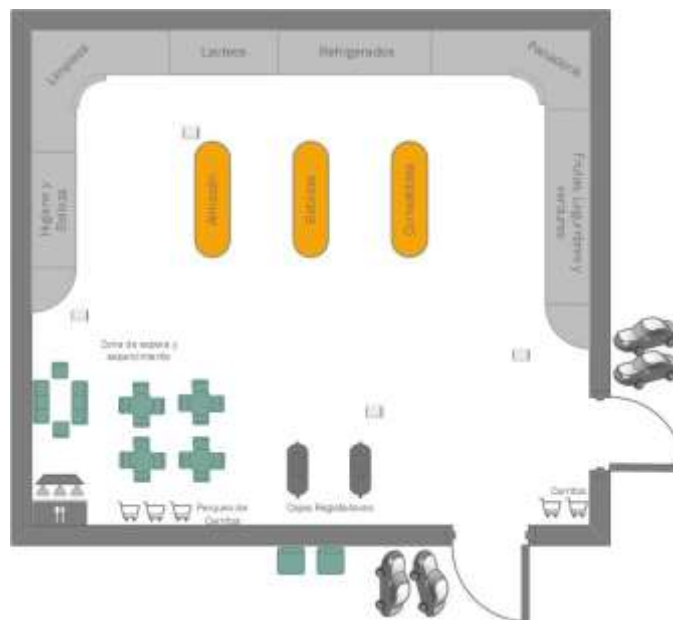
El layout busca la satisfacción del cliente en primer lugar y que no se sienta “obligado” a recorrer áreas que no le interesan, estará más conforme y, por ende, “cliente satisfecho”, cliente que “consume más”.

Figura 6. Layout Tienda de descuento Toldo



En la figura 7 se aprecia el diseño y distribución de la tienda de descuento para el aprovechamiento óptimo de la parte locativa y además la asignación para cada uno de los productos, ya que se hará una repartición diferente a los demás supermercados porque este tendrá los productos de mayor rotación a la entrada para que el cliente pueda entrar y adquirirlos fácilmente sin poner ninguna dificultad a la hora de realizar sus compras.

Figura 7. Diseño y distribución de la tienda de descuento Toldo



4.5. EQUIPO E INSTALACIONES

El balance de equipos requeridos para llevar a cabo la prestación del servicio en Toldo se presenta en la tabla 4 y en la tabla 5 se presenta la dotación de oficina.

Tabla 4. Equipos y herramientas

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escáner (lector de códigos de barras)	3	800.000	2.400.000
Caja registradora	3	800.000	2.400.000
Nevera Refrigeradora (4m largo x 2m alto)	1	9.000.000	9.000.000
Nevera Pequeña (1m largo x 2m alto)	1	4.000.000	4.000.000
Nevera congelante (4m largo x 2m alto)	1	12.000.000	12.000.000
Puesto de pago	3	1.500.000	4.500.000
Estanterías	7	2.500.000	17.500.000
Carrito para mercar mediano	7	110.000	770.000
Carrito para mercar pequeño	4	70.000	280.000
Tablet	3	500.000	1.500.000
Juego de 1 mesa y 4 sillas en madera	3	600.000	1.800.000
Canastillas	10	20.000	200.000
Juego de muebles	1	400.000	400.000
Sistema de audio	1	500.000	500.000
Sistema de circuito cerrado de seguridad	1	1.400.000	1.400.000
TOTAL			58.650.000

Tabla 5. Dotación de oficina

DOTACIÓN DE OFICINA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador para oficina	1	1.700.000	1.700.000
Escritorio de oficina	1	400.000	400.000
TOTAL			2.100.000

Los servicios que Toldo requiere para atender a sus clientes son: acceso a internet, energía eléctrica, agua potable (todos los anteriores con pago mensual).

Las instalaciones necesarias son conexiones eléctricas para las neveras, las cajas registradoras, las instalaciones de los tablets.

Respecto al mantenimiento preventivo de los equipos eléctricos y electrónicos se harán periódicamente, primero los mantenimientos de garantía y luego cada año

para su óptimo funcionamiento; adicional a ello revisiones en busca de virus al software.

Además, se implementará un sistema ERP (Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales), esta herramienta resulta de gran utilidad para la adecuada administración de la tienda y la sustentación de un buen servicio al cliente, permitirá el control, seguimiento y flujo continuo de la información pertinente a la operación de la tienda, tanto en la parte administrativa como operativa.

Las principales tareas de apoyo realizadas por este sistema son:

- Control, gestión y planeación de los recursos financieros.
- Planeación de órdenes de compra.
- Aprovisionamiento de productos.
- Manejo de inventarios.
- Interacción con proveedores.
- Proveer servicio al cliente.
- Seguimiento de ordenes (compra, devoluciones, reintegros, etc.)
- Manejo de recursos humanos, gestión de costos de distribución y manufactura.

Estos sistemas ERP permiten la creación de perfiles de acceso, en los cuales se otorga y restringen permisos de acuerdo a la dependencia en la que cada persona se encuentra y su relación con la operación.

Obras físicas requeridas

Alquilar un local y adecuarlo en vez de adquirir uno, a continuación, se presentan algunas cifras basadas en cotizaciones hechas para la adecuación o remodelación de un local de aproximadamente unos 300 metros cuadrados.

Necesitando remodelar 300 metros cuadrados de piso y 1500 metros cuadrados de paredes para pintar.

De acuerdo a las cifras cotizadas estos serían los costos:

- Un galón de pintura vale aproximadamente \$70.000 incluyendo la mano de obra, y rinde aproximadamente 30 metros cuadrado por galón. Como se requiere pintar 1.500 metros cuadrados se necesitarán 50 galones con un costo total de \$3.500.000.
- El metro cuadrado de baldosas para remodelar el piso vale aproximadamente \$30.000 por metro cuadrado. Se van a remodelar 300 metros cuadrados, la inversión será de \$9.000.000.
- Para mejorar la parte administrativa dentro de la tienda, es decir remodelar una oficina de aproximadamente 30 metros cuadrados se requieren aproximadamente \$1.000.000.
- La remodelación y adecuación exterior de la fachada y zonas comunes tiene un costo de \$6.000.000.
- Remodelación de la ventanería y las puertas podrían tener un costo aproximado de \$5.000.000 dependiendo del tipo de ventanería y puertas que se escojan.

Tabla 6. Adecuaciones locativas

Proceso	Costo
Pintura paredes interiores	\$3.500.000
Remodelación baldosas	\$9.000.000
Remodelación oficina	\$1.000.000
Adecuación parte exterior	\$6.000.000
Ventanearía y puertas	\$5.000.000
TOTAL	\$24.500.000

4.6. CAPACIDAD INSTALADA

La tienda de descuento cuenta con una capacidad de montaje de 300 m² en el primer piso teniendo 15 m² de frente y 20 m² de fondo, además con 80 m² aproximadamente de zona de parqueo para la cómoda atención de sus clientes y

en el segundo piso con 270 m² para la realización de bodegaje de los productos, así se reintegran de nuevo la cantidad de productos antes de que haga falta en el stock, además contando en el segundo piso con una oficina administrativa para el gerente de la tienda; la zona de parqueo para los automóviles de los clientes servirá también para el descargue de los productos.

5. ESTRATEGIA DE MERCADEO

5.1. TIENDA DE DESCUENTO CON SENTIDO

Nunca he pensado en crear por la reputación y el honor. Lo que tengo en el corazón tiene que salir y esa es la razón por la que compongo.

Ludwig van Beethoven

Al emprender un negocio primero se debe que tener un sentido como el de mejorar la calidad de vida de las personas, mejorar la calidad de vida, entre otras, quitando de en medio el dinero, ya que al tener un objetivo como estos será una gran ventaja a medida que se avanza por la dura competencia que presenta actualmente y así perdurar en el mercado.

5.1.1. Marcar Ideal. El ideal que tiene Toldo ante la sociedad, no está enmarcado con el dinero, el prestigio, el poder que se llegase a ganar con la realización de la empresa, sino el crear algo con sentido, siendo esta la motivación más poderosa que existe.

El sentido de Toldo está enmarcado en tres grandes cuestionamientos que se van a realizar en la empresa que son:

- Hacer el Mundo un lugar mejor: Exponer a nuestros clientes una forma diferente de mercar, buscando siempre su satisfacción; ya que clientes felices, hogares felices.
- Mejorar la Calidad de Vida: Los clientes tendrán la opción de pertenecer a ser prosumidor, además de ello recibir a las personas que visiten Toldo con calidez humana, dando productos de buena calidad a bajos precios.
- Corregir un Error: El corregir los grandes errores que cometen los supermercados actualmente engañando a los clientes con publicidades falsas y productos de mala calidad.

5.1.2. Mantra. En el momento de crear la tienda se busca dar un sentido diferente al que el mercado puede ofrecer, no con declaraciones de intenciones de que se quiere o no hacer, ni tampoco un eslogan empresarial. Un mantra es la búsqueda de una frase que al escucharla irradie alegría y de la luz que se necesita para llegar al éxito; es realmente para ello que se crea un mantra empresarial.

La palabra Mantra podría definirse como:

Una formula verbal sagrada que se repite en la oración, la meditación o el encantamiento, como por ejemplo la innovación a un Dios, un hechizo o una sílaba o fragmento de una escritura que contengan poderes místicos¹⁴.

El mantra de la tienda es: **“HACER FELIZ A NUESTROS CLIENTES”**.

5.2. MARKETING CENTRADO EN VALORES

Para Philip Kotler¹⁵, el Marketing tal como lo conocemos está acabado y tiene que evolucionar a algo mucho más acorde con nuestro tiempo, en que la inmediatez de la información y la segmentación total han cambiado completamente nuestros hábitos de consumo.

Los 10 principios del nuevo Marketing insignias para Toldo son:

1. *Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor:* conectando y colaborando a nuestros clientes ofreciéndole experiencias satisfactorias en el momento de realizar sus compras, para así tener una relación a largo plazo.

2. *Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo:* ofreciendo los productos para el cliente con excelente calidad y a un precio justo, quitando las promociones engañosas que nos da el mercado.

¹⁴ Traducido de *The American Heritage Dictionary of the English Language*, 4ª ed., s.v. mantra

¹⁵ El nuevo marketing 3.0- visto por Kotler a través de sus 10 principios [en línea]. Mexico: dre-learning. [Consulta: 20 de diciembre 2016]. Disponible en: www.datateca.unad.edu.co/contenidos/100504/100504-2014-Intersemestral/10principios_nuevod_kotler.pdf

3. *Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente:* teniendo al cliente primero desarrollando estrategias de marketing que realmente estén pensadas para el cliente y no para la organización y el mensaje que Toldo quiere transmitir es “hacemos clientes satisfechos”.

4. *Focalizarse en cómo se distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí:* Para que el cliente pueda adquirir los productos de Toldo se harán por diferentes medios ya sea pedir su mercado por la aplicación para enviarlo a domicilio o que el cliente pase a recogerlo acortando el tiempo que el cliente necesita para hacer su mercado, no obstante, dentro de la tienda existen dispositivos para que él no tenga que hacer filas, ofreciendo a su vez una agradable estancia dentro de ella.

5. *Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor el rol de la empresa ha cambiado:* a medida que se vayan cambiando las cosas en la tienda, se pedirá consejos a nuestros clientes para construir una organización en conjunto con las personas más importantes para nosotros que son los clientes.

6. *Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes:* dejar de molestar al cliente con mensajes publicitarios ya sea por internet o por televisión, utilizando la mejor publicidad que existe que es el voz a voz y adicional también se hará por redes sociales, pero siendo esta divertida y amena transmitiendo el mensaje claro y conciso.

7. *Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la inversión):* es muy importante disponer de un cuadro de mandos que ofrezca una visión exacta de cómo están evolucionando cada uno de los factores que intervienen en el proceso de ventas. Las métricas son¹⁶:

¹⁶ *Ibíd.*, p. 51.

- ***Acerca del producto:***
 - Mejoras en la calidad: medir cuantas mejoras se han implementado en nuestros productos
 - Porcentaje de ventas de los nuevos productos.
 - Beneficio generado por producto.
- ***Segmentación de clientes:***
 - Satisfacción del cliente
 - Precio medio de las ventas a un cliente
 - Número de quejas de clientes
- ***Acerca de los mercados:***
 - Penetración de mercado
 - Cuota de mercado
 - Incremento en ventas
 - Beneficios

8. *Desarrollar marketing de alta tecnología:* Implementando la automatización en ventas para que los clientes no tengan que hacer filas y sean clientes satisfechos.

9. *Focalizarse en crear activos a largo plazo:* la tienda estará orientada a conseguir lealtad de los clientes siendo este el mayor activo que cualquier empresa puede tener y así perduran a largo, siendo honestos con nuestra tienda y con nuestros clientes, ser consciente de nuestro capital intelectual y lo más importante es crear una reputación corporativa; además procurar reducir los precios de los productos para así premiar al cliente, y como finalidad de todo esto es conseguir y preservar durante mucho, mucho tiempo a nuestro clientes.

10. *Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa:* la intervención de los clientes, la empresa y la red de colaboradores es importante para tomar decisiones acerca del marketing que se desarrollará en la tienda, ya que estas afectarán a estos mismos.

5.3. INNOVACIÓN EN VALOR

Las compañías están en constante competencia por el mercado para ganar cada día una tajada de la demanda, convirtiéndose en una carrera sangrienta y dando una competencia desleal para tomar más participación, para ello se identifica un océano azul representado por el contenido desconocido del mercado, creando y capturando nueva demanda, siendo este un espacio sin competencia en el mercado, además de alinear todo el sistema de las actividades de la empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo; forjando un futuro en el cual salgan ganando los clientes, los empleados y la sociedad; creando un espacio seguro en el mercado en los cuales la competencia no tenga importancia al aumentar el tamaño de la demanda, pero en la actualidad los negocios están en un continuo cambio y la competencia crece cada día, este océano azul se convierte en un océano rojo llevando a competir unos con otros, para evitar esto, se debe hacer continuos cambios, para así aumentar la rentabilidad de la tienda de descuento.

Con el fin de crear o descubrir un océano azul, teniendo innovación con el valor se realiza un esquema de cuatro acciones que se denomina matriz ERIC (Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear) creando así la curva de valor de la tienda de descuento en el cuadro estratégico. Esta matriz estimula hacer cuatro preguntas para actuar con respecto a ellas, al fin de crear una nueva curva de valor. Tal como se muestra en la Figura 8.

Figura 8. Cuadro Estratégico de TOLDO

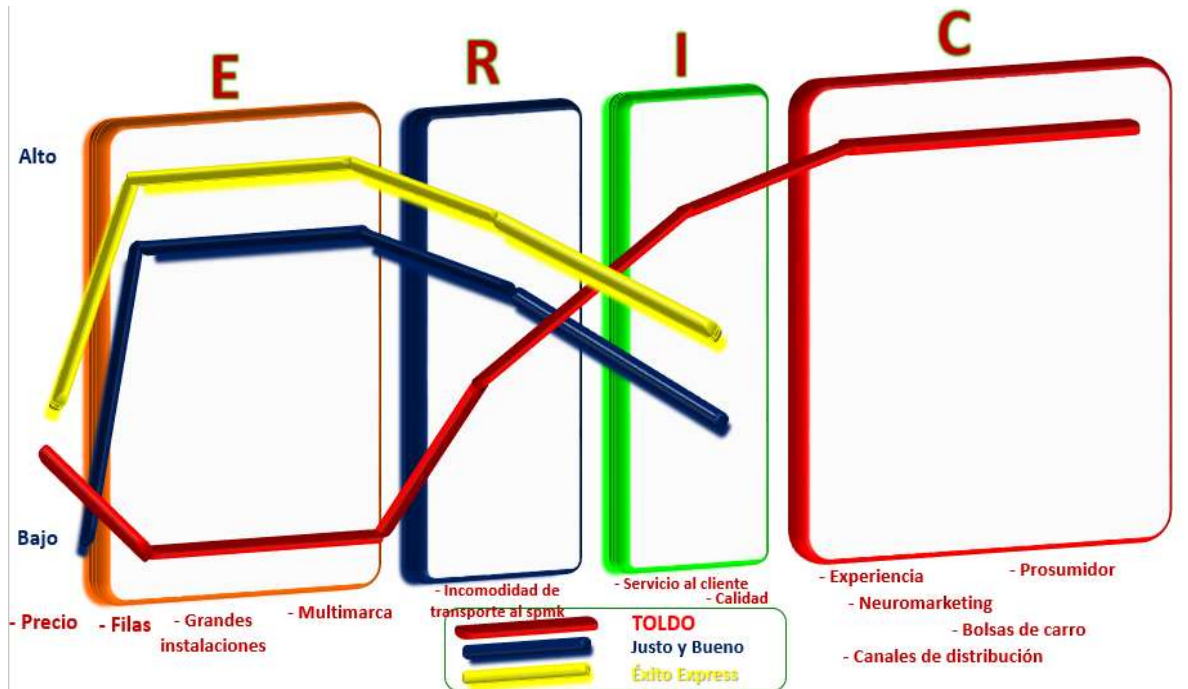


Figura 9. Matriz ERIC de Toldo

<p>ELIMINAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Filas - Grandes Instalaciones - Multimarca 	<p>INCREMENTAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio al cliente
<p>REDUCIR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incomodidad de transporte al supermercado 	<p>CREAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia - Neuromarketing - Bolsa de carro - Canales de distribución - Embudo de conversión - Prosumidor

En las figuras 8 y 9 se puede apreciar el cuadro estratégico de TOLDO y la matriz ERIC de este, contenido en los cuatro factores (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear) importantes para dar un valor innovador y así ofrecer mejores oportunidades a nuestros clientes.

La matriz ERIC empieza por definir los precios de los productos a entregar a los clientes, ofreciendo precios más bajos que los supermercados convencionales como éxito express y un poco más altos que Justo y Bueno, ya que se ofrece un servicio diferente a los establecimientos nombrados anteriormente.

En el Factor de Eliminar, quito variables constantes que el mercado ofrece y da una ventaja competitiva como:

- Filas, siendo esto tan tedioso y aburridor a la hora de comprar y por lo que algunas personas ya dejaron de ir a los supermercados prefiriendo realizar sus compras en las tiendas de barrio.
- Multimarca, no ofreciendo la variedad de marcas que se ofrecen normalmente en el mercado, a su vez se ofrece una única marca, pero con buenos estándares de calidad, donde el cliente no debe que pagar lo que no consume de los productos que es la publicidad.
- Grandes Instalaciones, al no ofrecer diversas marcas se reduce el espacio de la tienda, dando calidez humana y direccionando la empresa a los clientes, además ofreciendo productos de rotación.

En el factor de Reducir, se reducirá la incomodidad de transportarse a la tienda, haciendo los mercados por medio de la aplicación donde se dará la opción de pasar a recoger los productos o serán enviados a su hogar, a su vez se prestará el servicio de Uber personalizado donde se harán alianzas con carros que pertenezcan a dicha empresa garantizando el retorno a su vivienda en cómodas condiciones.

En el factor de incrementar se tendrán dos variables importantes como lo es el servicio al cliente y la calidad de los productos.

Y por último el factor de la innovación es el de Crear donde están las variables que el mercado no ha ofrecido al público, donde se puede manejar un océano azul y es

el punto diferenciador entre la competencia y nos aleja de esa competencia desleal que puede llegar a existir.

Las variables creadas son:

- Experiencia, dando una nueva experiencia a la hora de mercar por medio de la aplicación donde podrá dentro del mercado ir haciendo sus cuentas en tiempo real, pedir su turno para acercarse a las cajas a pagar, pedir su mercado teniendo la opción de pasar por el o de que se lo enviemos a su casa; además de ofrecer amplios espacios y zonas de espera y esparcimiento y para los clientes que todavía no hayan adquirido la aplicación se contará con tablets dentro de la tienda para acercarse y pedir su turno antes de que acabe de hacer sus compras.
- Neuromarketing, donde toda la tienda estará diseñada para sus clientes dando un espacio agradable para todos sus sentidos como los colores del establecimiento, olores que salen de esta, música agradable para ser amena su instancia allí, entre otras.
- Bolsa de carro, ofreciendo un kit de bolsa de carro ecológica para que se le facilite hacer sus compras en nuestra tienda como se muestra en la figura 10.

Figura 10. Kit de bolsa de carro ecológica



- Canales de distribución, se harán por medio de la aplicación para que los clientes realicen sus compras y puedan pasar por ellas o sean llevadas a sus hogares.

- Prosumidor, la palabra pro-sumidor es una combinación de dos palabras, productor y consumidor. Los productores hacen dinero. Los consumidores gastan dinero. Los pro-sumidores hacen dinero mientras lo gastan¹⁷. Estas variables garantizan innovación en servicio y rentabilidad para los clientes y hacen parte del valor compartido que el parque quiere entregar sus clientes.

5.4. PLAN DE MERCADO

5.4.1. Canal de Distribución. El modelo será distribución directa, esquema a través del cual los fabricantes venden su producción directamente al consumidor final, por medio de la venta directa, este canal es el más simple debido a que no incluye ningún tipo de intermediarios como mayoristas, detallistas, entre otros, que solo agregan costo a los productos. Toldo solo será el intermediario entre estos, haciendo una búsqueda y elección de proveedores con criterios de selección para los productos, buscando productos de calidad para poder ofrecer a sus clientes siempre lo mejor a precios bajos.

Figura 11. Canal de distribución Toldo



5.4.2. Publicidad, servicio ATL y BTL, materiales. Hacer publicidad son las actividades necesarias para establecer un mensaje claro y conciso al segmento de mercado ya planteado con anterioridad; donde el objetivo principal es el de crear impacto sobre el cliente para que adquiera nuestros productos, ofreciendo un excelente servicio y crear recordación en cada uno.

¹⁷ QUAIN, Bill. El Poderío de ser Prosumidor. Estados Unidos de América: Intipublishing, 2002. 132 p. ISBN 978-95-897052-3-0.

El término ATL y BTL provienen de los años 1950 y 1960 de la agencia publicitaria de Procter & Gamble.

ATL: Above The Line o Publicidad sobre la línea. Es la comunicación masiva y medible que construye marcas. Unos ejemplos son: televisión, radio, prensa, exteriores, internet.

BTL: Below The Line O Publicidad debajo de la línea. Es la comunicación más precisa que permite un acercamiento con el consumidor para modificar o reforzar su intención de compra. Unos ejemplos son: Promociones, Relaciones públicas, mercadotecnia directa, material punto de venta (merchandising)¹⁸.

La publicidad ATL de la tienda será destinada a redes sociales que contemplan, Facebook, Instagram, twitter y google+.

La publicidad BTL se hará por merchandising y mercadotecnia directa

5.4.3. Promoción de Ventas. Las promociones de ventas son las actividades de vincular al cliente con el producto o servicio para que lo identifique y lo prefiera por encima de lo que existe en el mercado, para ello se manejarán diferentes estrategias.

La promoción de venta se contará con el diseño de campañas de expectativa de apertura del supermercado con un mes de anticipación que incluya la propuesta de valor de este canal con la técnica FABS (Features-Características, Advantages-Ventajas, Benefits-Beneficios y Specifications-Especificaciones), de esta forma los compradores potenciales podrán captar realmente sus FABS al adquirir los productos, dicha campaña se hará a través de medios ATL y ya en el tiempo de

¹⁸ DISEÑO DE ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS II – SEMANA II. Flip Ziolkowski.2015. “en línea”. Disponible en: www.filipontheroad.com

arranque de ventas se diseñarán estrategias de promoción por medio de la aplicación móvil como tarjeta de puntos prosumidor (ganar al comprar)

Se desarrollará el concepto de marca Santander que junto a actividades de posicionamiento y conocimiento se pueda llevar a la mayoría de los Bumangueses y así generar sentido de pertenencia con los productos de origen del departamento.

5.4.4. Marcas, Logotipo, eslogan y nombre comercial. La marca es lo que representa al producto como nombre propio para que se caracterice con su signo, símbolo o diseño, además para diferenciar el servicio se presenta el logotipo y un slogan que son llamativos y elegantes al consumidor.

El nombre de la tienda de descuento TOLDO se eligió como símbolo proveniente de nuestros ancestros donde se hacía mercado de plaza que era todo lo relacionado con los productos cosechados del campo como, legumbres, hortalizas, etc. Adicional también se compraba mercado de “Toldo” donde era la compra de los productos de la canasta familiar como, el arroz, lentejas, aceite, papel higiénico, entre otros y el eslogan de la tienda es “HACE FELIZ A SUS CLIENTES” que abarca la finalidad que tiene Toldo, ya que un cliente satisfecho es un cliente feliz.

Figura 12. Logotipo de Toldo



5.4.5. Etiqueta y Empaques. El etiquetado y empaçado de cada producto lo hará cada productor, Toldo prestará su colaboración para generar un empaque llamativo para el cliente y que cumpla con los estándares de calidad y que cuente con un etiquetado sencillo para su lectura, ya que los proveedores pueden no contar con ello.

En los productos llevara el código de barras para su lectura en las cajas de pago y un código QR para su lectura por medio de la aplicación móvil donde los clientes podrán llevar sus cuentas al tiempo que las depositan en su carro de compras y así el cliente no se le cobrara más por ningún producto.

5.4.6. Fijación y Políticas de precios. La fijación del precio es de suma importancia, debido a que el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. No olvidando a qué tipo de mercado está enfocado el producto, sabiendo que el consumidor busca es calidad, sin importar el precio, o si el precio es de las variables de decisión más importantes. En muchas ocasiones una mala fijación de precio es la responsable de la escasa demanda de un producto¹⁹.

Teniendo en cuenta que Toldo es una comercializadora y no una productora como tal, no se encuentra en capacidad de definir los precios de los productos que ofrecerá, pero si está en la facultad de negociar y seleccionar los productos que mejor se acomoden a sus necesidades, exigiendo a sus proveedores condiciones de negociación que permitan el incremento en el volumen de las ventas buscando beneficio de las dos partes.

¹⁹ ALCARAZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2011. 288 p. ISBN 978-607-15-0611-5

Como Toldo solo manejará una sola marca por cada producto, dicho producto será de calidad y al no ser de una marca reconocida que parte del valor del producto está en publicidad, se podrá dar los productos a precios bajos.

5.4.7. Acciones 5 P. Las cuatro P es una mezcla de marketing, donde es un conjunto de herramientas tácticas (Producto, Precio, Plaza y Promoción) que se deben combinar para llegar y tener la mejor aceptación del cliente, entregando la propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta que satisfaga una necesidad (Producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (Precio) y como la pondrá a disposición de los consumidores meta (Plaza). Finalmente, debe comunicarles a los clientes meta la oferta y persuadirlos de sus méritos (Promoción)²⁰.

La ultima P que es la más importante de todas, las Personas ya que al tener las cuatro anteriores, con esta última se integran en una sola todas las herramientas para comunicar y entregar el valor pretendido para los clientes.

Para el desarrollo de la tienda de descuento es de suma importancia llegar a los clientes elegidos, entregando el valor que se quiere que perciban por lo tanto se manejaran así las 5 P:

1. Producto o Servicio: Toldo prestará un servicio único que lo diferencia de sus competidores ya que como se había explicado con anterioridad, el énfasis va orientado a la satisfacción de sus clientes por medio de distintas formas para ello, como lo es, la aplicación móvil por la cual el cliente puede hacer sus compras teniendo dos opciones que es pasar por ellas o enviarlas a domicilio, en la aplicación dentro de la tienda podrá llevar sus cuentas para tener una mayor exactitud en el momento de pagar y a su vez pedir su turno para acercarse a la caja sin necesidad

²⁰ KOTLER, Philip. y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 14 ed. México: Pearson educación, 2012. 720 p. ISBN 978-607-32-1420-9

de hacer colas; dentro de la tienda también se dispondrán en diferentes partes de tablets para pedir su turno antes de que acabe de que termine de realizar sus compras optimizando el tiempo de colas en tiempo de compra, a su vez contara con una zona de espera y esparcimiento con wifi y servicio de cafetería para que se encuentre a gusto antes de que sea llamado a cancelar en caja.

En Toldo se encontrará los productos agrupados en “familias de productos” así:

- Higiene personal (gel de baño, desodorante, jabón, entre otras).
- Alimentos de la canasta familiar.
- Útiles de aseo.
- Rancho y licores
- Comestibles
- Abarrotes (escoba, traperos, entre otras).
- Lácteos.
- Cárnicos.

2. Precio: Los precios en la tienda tendrán un valor agregado debido al alto nivel de comedidas que se están brindando a los clientes, pero no se exagera tampoco en precios, ya que debido a la gran cantidad de clientes que se esperan, se venderán muchos productos y así aumentar las ganancias, aunque se tengan pequeños márgenes de utilidad. A su vez se tratará de conseguir descuentos y acuerdos con los proveedores para disminuir los costos. Toldo tendrá los precios intermedios entre Justo y bueno y las grandes cadenas como Éxito express, dando valor agregado como el ambiente y comodidad a la hora de merchar, calidad y excelente atención al cliente.

Tabla 7. Familia de productos

FAMILIA DE PRODUCTOS	VALOR COMERCIAL	
	MIN	MAX
Higiene Personal	\$ 900	\$ 7.600
Útiles de Aseo	\$ 450	\$ 12.300
Rancho y Licores	\$ 1.550	\$ 78.000
Comestibles	\$ 620	\$ 5.800
Abarrotes	\$ 2.300	\$ 4.500
Lácteos	\$ 500	\$ 8.600
Cárnicos	\$ 4.300	\$ 1.200
Bebidas Refrescantes	\$ 550	\$ 4.400
Canasta Familiar	\$ 670	\$ 23.000

La utilidad en los productos comercializados por Toldo se espera que este en un rango de 12 al 15 %

3. Plaza: La estrategia principal es el sector, ya que se cuenta con gran afluencia de personas, debido a ser comercial y viven un alto porcentaje de personas y su vez se cuenta con barrios aledaños pertenecientes a la comuna 12 “Cabecera del Llano”, además de que cuenta con los servicios para que la empresa pueda desarrollar sus actividades normales.

4. Promoción y/o Publicidad En el momento de la negociación entre el proveedor y Toldo, en conjunto con el proveedor se acordarán promociones para dar a conocer el producto, además fidelizar a los clientes y por medio de la aplicación se podrá hacer llegar la información de estos. La publicidad más efectiva para la tienda será el voz a voz, ello supone que, si un cliente ha quedado satisfecho con la compra realizada, volverá y, además, dará a conocer la tienda a sus allegados que posiblemente también adquieran sus productos allí, además se hará por redes sociales, pagina web y la aplicación móvil.

5. Personas: Personal idóneo para manejar las cuatro P anteriores siendo competentes, teniendo habilidades y ofreciendo una buena actitud, donde se

garantice que el cliente tenga momentos de valor agradables y crear fidelidad ante la empresa.

Al personal se le capacitará constantemente en atención al cliente para así garantizar el mejor trato para nuestros clientes ya que para el Toldo el cliente es primero.

5.4.8. Matriz Riesgos, Oportunidades y Acciones. En el momento de crear empresa se debe tener en cuenta los posibles riesgos y oportunidades y para ello desarrollar una acción en el momento que se llegase a presentar cualquier contingencia; en la lista se debe tener en cuenta aspectos como: posibles reacciones de la competencia en el momento de ingresar la empresa, el entorno que rodea la empresa, las disposiciones gubernamentales que se llegasen a presentar, la reacción social, económico y cultural en el momento de incursionar en el mercado, y todo que se considere que puede afectar en el corto, mediano y largo plazo.

Mediante la matriz (cuadro 2) se puede ver los diferentes Riesgos y Oportunidades presentes en la creación de la tienda de descuento, para ello se toman las acciones respectivas a realizar y así garantizar la buena creación de esta.

Se puede concluir que es importante el ser cuidadoso en el inicio y desarrollo del proyecto debido a los diferentes obstáculos que se pueden presentar, teniendo además clara las ventajas competitivas para la penetración en el mercado.

Cuadro 2. Matriz de riesgos, oportunidades y acciones

Riesgos	Acciones a Realizar
<ol style="list-style-type: none">1. Que exista un año difícil para la economía del país.2. Que una empresa copie la idea y ofrezca el mismo servicio al mercado.3. Que el producto no tenga éxito.4. Mal recibimiento en la sociedad.5. Falta de personal altamente capacitado.	<ol style="list-style-type: none">1. Mantener una estrategia constante de posicionamiento en el mercado2. Diseñar y desarrollar estrategias de rediseño de valor.3. Analizar y determinar las fallas con tiempo para buscar solución al producto por medio del proveedor o cambiar de distribuidor.4. Realizar campañas de interacción el cliente con la marca.5. Mantener un banco de datos de posibles candidatos a unirse al equipo de Toldo.
Oportunidades	Acciones a Realizar
<ol style="list-style-type: none">1. Es innovador2. Prevalecerá los productos del departamento de Santander.3. Aplicación móvil para hacer cuentas en tiempo real dentro de la tienda, realizar las compras y conocer los precios.4. Eliminación de filas por medios electrónicos.5. Cómodos espacios de espera y esparcimiento para nuestros clientes.6. Productos a precio bajos y excelente calidad.7. Atención al cliente con calidez humana.	<ol style="list-style-type: none">1. Dar a conocer esta ventaja a los clientes.2. Dar a conocer esta ventaja a través de promoción a los clientes.3. Dar a conocer esta ventaja a través de publicidad en la tienda y enseñar a los clientes acerca de la aplicación móvil.4. Dar a conocer esta ventaja a través de publicidad e interacción con el cliente.5. Dar a conocer esta ventaja a través de publicidad e interacción con el cliente.6. Dar a conocer esta ventaja a través de publicidad e interacción con el cliente.7. Dar a conocer esta ventaja a través de publicidad e interacción con el cliente.

5.4.9. Plan de ventas. Nuestra tienda, a corto plazo busca atender a una parte de las familias de la comuna 12 de Bucaramanga, atendiendo a los clientes con excelente servicio y a su vez entregándoles productos de buena calidad a un bajo precio; así ir creciendo como empresa atendiendo cada día a más familias, teniendo como objetivo el acaparar un porcentaje en la participación del mercado de Bucaramanga.

Dirección y liderazgo

El éxito de todo negocio se centra en la capacidad de dirección y liderazgo de sus actores internos, nuestra tienda se enmarcará en alcanzar los máximos resultados

posibles a través de estrategias basadas principalmente en el trabajo en equipo, buscando en todo momento sinergia organizacional en donde en todos nuestros empleados se genere compromiso, confianza, complementariedad, coordinación y comunicación.

Así mismo, la dirección implica motivación; ya que el contar con personal motivado se alcanzarán niveles óptimos de productividad y se lograrán cumplir con todos los objetivos y metas planteadas en el tiempo establecido.

En el contexto de liderazgo, buscaremos acaparar gran parte de clientes que demandan productos de consumo masivo en Bucaramanga, se establecerán estrategias para lograr ser líderes en el mercado, líderes en diversidad de productos, líderes en posicionamiento y principalmente líderes en servicio.

Hay que considerar que, para hacer marketing, nuestra empresa deberá:

- **Desarrollar el factor pedagógico:** Implica enseñar y educar a nuestros clientes.
- **Desarrollar el factor psicológico:** Involucra entender la conducta de nuestros consumidores, para poder establecer su requerimiento y dar solución a sus necesidades.
- **Desarrollar el factor ético moral:** Demostrar ante todo transparencia, respeto en todo momento al cliente.

6. ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN

6.1. PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA TIENDA DE DESCUENTO

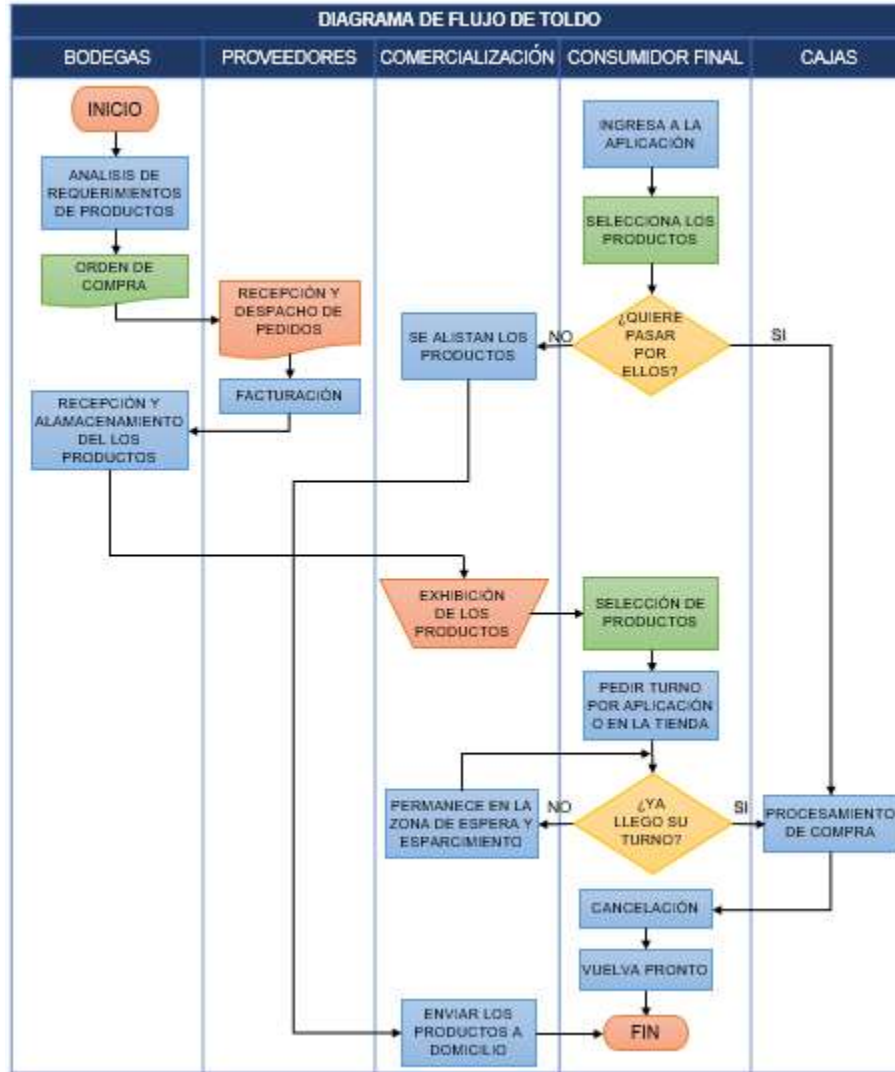
La tienda de descuento es un canal de distribución de productos de la canasta familiar que se encuentra entre el productor y el consumidor final, los productos que ofrece al mercado son de excelente calidad a precios bajos, dando un valor adicional para sus clientes el cual es la atención al cliente dando un servicio con calidez humana, adicional a ello poniendo a la disposición de sus cliente una aplicación móvil para que cada uno de ellos puedan hacer su mercado desde su casa teniendo la opción de pasar a recogerlo luego que salga de su trabajo o se le enviara a domicilio, también la aplicación servirá para que puedan hacer las cuentas en tiempo real con solo pasar los productos por el celular gracias a su código QR.

En la tienda se dispondrá de tecnología para la eliminación de filas donde antes de que se termine de hacer el mercado se podrá solicitar su ficho en el iPad más cercano o también por medio de su celular móvil en la aplicación de la tienda y si termina de realizar sus compras y no ha sido solicitado por las cajeras se tendrá también de una zona de espera y esparcimiento para que su instancia en nuestra tienda sea cómoda y placentera.

En la figura 13 se muestra el diagrama de flujo donde se indican las actividades que la tienda realizará con la finalidad de brindar un óptimo servicio de comercialización en los clientes, donde el cliente tendrá dos opciones para la adquisición de los productos ya sea por medio de la aplicación móvil o visitando nuestras instalaciones.

El diagrama se divide en cinco partes (bodegas, proveedores, comercialización, consumidor final y las cajas), teniendo cada uno su aporte para el proceso de ventas de la tienda de descuento Toldo.

Figura 13. Diagrama de flujo de Toldo



6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La organización en la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos”²¹.

²¹ ALCARAZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2011. 288p. ISBN 978-607-15-0611-5

En el organigrama del cuadro 3 se verá que existe una sola gerencia que depende directamente de la junta directiva, quien asume la responsabilidad total de la empresa.

Cada uno de los dos departamentos asume una responsabilidad bien definida: el departamento contable, se encarga de realizar las labores de registro de ingresos y egresos, entradas y salidas de mercancía, liquidación de impuestos, liquidación de nómina y consolidación de los diferentes estados financieros; el departamento administrativo a su vez, se encarga del manejo administrativo y operativo, realiza las funciones del direccionamiento del personal, desarrollo del plan de mercadeo y puesta en marcha de estrategias que busquen el crecimiento y consolidación de la empresa.

Cuadro 3. Organigrama de Toldo



6.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO

Los cargos requeridos para el óptimo funcionamiento de la tienda son los siguientes:

- Gerente
- Contador público
- Cajero

- Almacenista
- Mercaderista
- Vigilante

A este grupo se le brindará una inducción y una capacitación para que conozcan los propósitos misionarios y visionarios que se pretende cumplir; se formulan unos objetivos para cada cargo y se desarrollan los planteados por la organización buscando el crecimiento de los integrantes, la organización y la comunidad en general que tenga contacto con la empresa.

Ver anexo D: Formatos de descripción de cargos

6.4. PROVEEDORES Y COMPRAS

Los proveedores para la tienda serán pequeñas y medianas empresas dándole prioridad a las de la región, fortaleciendo así el departamento; teniendo como objetivo el construir relaciones gana-gana de largo plazo con los proveedores locales, que permitan crecer en conjunto.

La búsqueda y elección de proveedores es de suma importancia para que los productos ofrecidos al consumidor sean de calidad y sus precios justos, además trabajando en conjunto se puede promover la creación de ventajas competitivas, beneficiando especialmente al consumidor, implementando políticas y programas que permitan una reducción de costos tanto a proveedores como para la tienda.

El proveedor deberá garantizar que los productos despachados a Toldo cumplan con las disposiciones sanitarias vigentes aplicadas a cada tipo de producto, respetando las cadenas de frío (en caso de necesitarlas) y en general cumplan con los requisitos de calidad e idoneidad exigidos para cada tipo de producto para luego ponerlo a disposición del cliente final.

Las compras y readquisición de los productos para la tienda, basado en la política de compras para surtir las estanterías y no mantener tantos inventarios, realizando constantemente revisiones del inventario en existencia para determinar las fechas y las cantidades de compra requeridas. para negociar con los proveedores de la manera más adecuada que sea beneficioso para ambas partes.

Para el establecimiento de las condiciones comerciales, quien haya sido escogido como proveedor, se establecerán de común acuerdo las condiciones económicas particulares de suministro de bienes.

Estas condiciones podrán incluir cualquiera de los siguientes conceptos que podrán ser escogidos por el proveedor y acordados con Toldo, con el fin de estimular la venta de los productos del proveedor:

a. Aportaciones por exhibición

Se entienden incluidas en este ítem, todas aquellas aportaciones que quiera hacer el proveedor con el fin de incrementar sus ventas por mejor ubicación de sus productos dentro de la tienda de descuento Toldo.

Las exhibiciones preferenciales podrán ser:

- Cabecera de góndola
- Góndola central
- Chimenea o barriga destacada de un lineal
- Ampliación de lineal
- Kidder, espacio o estiba promocional
- Exhibición en la zona de espera y esparcimiento
- Exhibiciones especiales solicitadas por el proveedor.

b. Budget Marketing (presupuesto para actividades promocionales)

Dentro de la negociación con cada proveedor se podrá tener igualmente en cuenta la voluntaria participación del mismo en los planes de mercadeo de Toldo los cuales podrán estar relacionados con el planning de mercadeo del proveedor presentado a Toldo a principio de cada año.

La participación de los proveedores en las actividades promocionales, será siempre voluntaria y deberá estar precedida se su expresa autorización que se entiende dada mediante documento firmado por el proveedor en el que establezca las condiciones y circunstancias de su participación en eventos promocionales.

6.5. MANEJO DE INVENTARIOS

Como política interna se manejará muy poco inventario en la bodega del segundo piso de Toldo, para la minimización de los costos, solo se tendrá inventario de los productos de mayor rotación. Los pedidos y suministros necesarios, son pedidos por la gerencia y puesto en las estanterías por los empleados. Se realizarán constantemente revisiones del inventario en existencia con ayuda de los empleados encargados para así determinar las fechas y las cantidades de compra requeridas.

El control de inventarios se realizará mediante dos sistemas²²:

- Sistema de inventarios permanente, permite un control constante de los inventarios, al llevar el registro de cada unidad que ingresa y sale del inventario.
- Sistema de inventarios periódico, al finalizar el periodo, la tienda hará un conteo físico del inventario disponible y aplica los costos unitarios para determinar el costo del inventario final. Siendo esta la cifra que aparece en el balance general y para calcular el costo de las mercancías vendidas.

Nivel de rotación: La rotación de inventario es el indicador que permitirá saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado,

²² CHARRY HENAO, Estefany. Sistema de inventarios [en línea]. 2012. [Consulta: 03 de Enero 2017]. Disponible en: sistema-de-inventarios.blogspot.com.co/2012/08/supermercado_8.html

también determinara el tiempo que tarda en venderse; entre más alta sea la rotación significara que la mercancía permanece menos tiempo en la tienda, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de inventarios.

En Toldo se utilizará el método de evaluación de inventarios Peps ya que la tienda no le conviene que las cosas duren mucho sin venderse ya que hay productos perecederos, etc., además da un mal balance general a la junta directiva.

6.6. DESARROLLO DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.6.1. Desarrollo de Personal. El desarrollo del personal involucra dos elementos sumamente parecidos, pero con diferentes objetivos y, por lo tanto, con diversas formas de diseño y ejecución:

- **Adiestramiento.** Es el entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada.
- **Capacitación.** Es el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo individual y profesional que facilite, en consecuencia, el desarrollo de la compañía.

La diferencia entre adiestramiento y capacitación es que el primero sirve para introducir a un nuevo empleado en la compañía, mientras que la segunda lo especializa en su función²³.

Toldo tendrá seis personas en las áreas de caja, almacenista y mercaderista siendo estos empleados polivalentes, por lo tanto, se le dará al inicio un adiestramiento en estas tres áreas y periódicamente se les dará capacitaciones periódicamente en

²³ ALCARAZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2011. 288 p. ISBN 978-607-15-0611-5.

atención al cliente, calidad, manejo de productos, entre otros; formando empleados capacitados para brindar un gran desempeño en la tienda.

Al gerente se dará un adiestramiento en todo lo relacionado en la administración de la tienda y luego constantes capacitaciones para manejo de personal, manejo de inventarios, atención al cliente, entre otros; según la junta directiva lo vea necesario para el óptimo funcionamiento de la tienda.

6.6.2. Evaluación del Desempeño. El desempeño de cada empleado es fundamental para un óptimo resultado para la tienda, ya que las labores se realizan en conjunto siendo cada uno parte fundamental para llevar a cabo el mejor servicio para nuestros clientes y que nos prefieran por encima de la competencia, por ello se tomarán los indicadores claves de Toldo como propios para evaluar el desempeño de las personas que laboran allí.

Los indicadores claves para el desempeño de Toldo son:

- Ventas totales por hora.
- Promedio de ventas por cliente.
- Numero de ítems por ticket de venta.
- Ventas por metro cuadrado de góndola.
- Efectividad del punto de venta (Número de clientes que pasan cada día por Toldo e ingresan a mercar).
- Numero de persona que entran a Toldo y se van sin comprar nada.
- Número de visitas a la tienda que acaban con una compra.
- Tiempo de permanencia del cliente dentro del establecimiento.
- Horario y día de la semana de preferencia de entrada de los clientes.

$$\text{Eficacia del punto de venta} = \frac{\text{Ventas concretadas por hora}}{\text{No. de clientes que ingresan por hora}} \times 100 \quad \text{META/DÍA: 96\%}$$

$$\text{Eficacia de góndola} = \frac{\text{Ventas por metro cuadrado}}{\text{ventas totales}} \times 100$$

$$\text{Eficiencia de TOLDO} = \frac{\text{Número de ventas}}{\text{Número de personas que ingresaron}} \times 100$$

META: 100%

$$\text{Eficiencia de TOLDO} = \frac{\text{Número de personas que ingresaron}}{\text{Número de personas que pasan frente a la tienda}}$$

$$\text{Efectividad de TOLDO} = \frac{96 \times 100}{100} = 96\% \quad \text{META}$$

Resultado de TOLDO = Atención de un cliente en un minuto máximo dos. META

$$\text{Productividad (\$)} = \frac{\text{Total ventas} \times \text{precio de venta por unidad}}{\text{Total visitas de los clientes} \times \text{Costo del servicio}} = 1.12$$

6.7. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

6.7.1. Mano de obra operativa. En la tabla 8 se puede observar el salario de la mano de mano de obra operativa correspondiente a las personas a desempeñar el cargo de cajero, mercaderista y almacenista, con un SMMLV de sueldo básico más las prestaciones de ley, contando con un contrato a término definido a un año con la tienda.

Tabla 8. Salario del Cajero, Mercaderista y Almacenista

Cargo	Cajero, Mercaderista y Almacenista
Sueldo básico	\$737.717
Auxilio de transporte	\$83.140
Parafiscales (9%)	\$66.394
EPS (8,5%)	\$62.706
Prima (8,33%)	\$68.405
Vacaciones (4.17%.)	\$30.763
Pensión (12%)	\$88.526
Cesantías (8.33%)	\$61.452
Int. cesantías (1%)	\$7.374
ARL (0.522%)	\$3.851
TOTAL	\$1.210.328

6.7.2. Mano de obra administrativa. En la tabla 9 se puede observar el salario del gerente de la tienda, el cual son dos SMMLV más las prestaciones de ley, contando con un contrato a término definido a un año.

Tabla 9. Salario del Gerente

Cargo	Gerente
Sueldo básico	\$1.475.434
Auxilio de transporte	\$0
Parafiscales (9%)	\$132.789
EPS (8,5%)	\$125.412
Prima (8,33%)	\$122.904
Vacaciones (4.17%.)	\$61.525
Pensión (12%)	\$177.052
Cesantías (8.33%)	\$122.904
Int. cesantías (1%)	\$14.748
ARL (0.522%)	\$7.702
TOTAL	\$2.240.470

6.8. PERSONAL REQUERIDO

La mano de obra engloba a las personas que forman parte de la prestación del servicio, que con su esfuerzo ayudan a la empresa a crecer cada día.

Los cargos de cajero, almacenista y mercaderista serán puestos polifacéticos donde se colaboren unos con otros en las diferentes labores cuando sea necesario, convirtiéndose así en un trabajo en equipo para una empresa prospera.

Las actividades de contador y vigilancia se contratarán como prestación de servicios.

Cuadro 4. Características del personal que requiere Toldo

Actividad	Número de personas	Tipo de Habilidad
Gerente	1	Bienestar e innovación, Generación de valor, formar relaciones, ventas, negociación, coaching, desarrollo & entrenamiento, análisis y solución de problemas.
Contador Público	1	Análisis y realización del registro de los movimientos contables de la tienda, diligenciamiento de formularios, liquidación de impuestos y nómina.
Cajero	2	Recibimiento de los valores de las mercancías y diligenciamiento de las relaciones y controles del cuadro de caja, cumplimiento con las labores de las diferentes áreas y lo más importante el contacto directo, servicio y atención al cliente.
Almacenista	2	Recepción y almacenamiento de los productos, cumplimiento con las labores de las diferentes áreas y lo más importante el contacto directo con los proveedores, servicio y atención al cliente.
Mercaderista	2	Exhibición de los productos, cumplimiento con las labores de diferentes áreas y lo más importante el contacto directo, servicio y atención al cliente.
Vigilante	1	Vigilancia, seguridad de entrada y salida de personas y mercancías. Además de cumplimiento con las labores de otras áreas y lo más importante el contacto directo, servicio y atención al cliente.

6.9. RELACIONES DE TRABAJO

El clima organizacional es de gran importancia para el desarrollo de la tienda e involucra una serie de aspectos de gran importancia como:

- Motivación
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Calidad personal y de vida de todos los miembros de la tienda

Estos, entre otros, son elementos indispensables a considerar, para contribuir a establecer un clima organizacional adecuado, el cual repercute fundamentalmente sobre la productividad de Toldo.

En cuanto a la motivación, se harán reconocimientos por desempeño y por el cumplimiento de las políticas de la tienda. La asistencia, puntualidad, la honestidad, la confianza, la excelencia y el compromiso son algunas de las características que distinguen a un empleado y que merecen mencionarse. Un trabajador puede ganar bonos aparte de su sueldo por superar los requisitos básicos para trabajar en Toldo. También se piensa mantener las relaciones sociales y personales entre todos los empleados (incluido la parte administrativa), no solamente las laborales; esto se puede lograr haciendo días de campo y celebraciones.

La comunicación es de particular importancia entre el gerente y los empleados, porque estos deben hacer exactamente lo que les pida el gerente, quien en cambio deberá dar las indicaciones bien claras. El lenguaje estrictamente formal puede causar tensión y arruinar la estructura organizacional. Así que usaremos el lenguaje informal, pero siempre manteniendo la cortesía y el respeto mutuos, reservando el lenguaje formal, ya sea también avisos, circulares, juntas de suma importancia y para hablar con los clientes.

Uno de los requisitos para la contratación de un empleado es que sepa trabajar en equipo, la cual es una habilidad que se pide cada vez más en todo el mundo; por eso queremos un ambiente amigable y lleno de confianza entre todo el personal. Esperando que con el cliente todos los trabajadores convivan con armonía y así se alcancen los beneficios de trabajar en equipo.

Por ultimo cabe reiterar que la tienda Toldo son todas las personas que trabajan en ella; aunque demandamos mucho de ellas, también se tiene una visión humana sobre las mismas. La calidad de vida de los empleados, ya sea económica, social o cultural, es parte de las políticas de Toldo. Pensamos establecer relaciones entre las familias de los empleados y estar al tanto de su situación familiar y financiera para ayudarlos en cuanto lo necesiten. Los pagos a los trabajadores se efectuarán

puntualmente, y siempre se remunerará la cantidad previamente acordada, sin perder de vista las necesidades del empleado y el lado humano de la tienda.

6.10. PROCEDIMIENTOS DE MEJORA CONTINUA

El control de calidad es el proceso que permite prestar un excelente servicio al cliente que visite la tienda. La relación de calidad de los productos con respecto a las especificaciones se basa en las características que buscan los clientes y en la concordancia que se pueda lograr, apoyándose en las personas y herramientas con que cuenta la tienda Toldo.

Contar con procedimientos de mejora continua constituye una ventaja competitiva para la empresa pues le permite ajustar el servicio a las necesidades de sus clientes. Por otra parte, los procesos de mejora continua comprenden una mejor comunicación y ambiente de trabajo dentro de la tienda en su planeación, implementación y desarrollo.

Se realizarán encuestas cada tres meses para conocer la opinión de los clientes acerca de nuestros productos, la atención prestada por parte de nuestros empleados y de sus requerimientos y necesidades, así como las formas que se puede mejorar, para poder ofrecer un servicio que cumpla las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Se pondrá especial atención en lo que concierne a las diferentes áreas de la empresa: marketing, recursos humanos y financiera, con el fin de mejorar, con el tiempo, las funciones respectivas.

6.11. PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

El programa de servicio al cliente es de planificar e implementar estrategias para mejorar la calidad del servicio hacia los clientes que visiten la tienda así realicen

alguna compra o no, identificando sus deseos y necesidades, organizando recursos disponibles para dar respuesta a las mismas.

Con la implantación de un programa integral de servicio al cliente, toda la empresa adquiere una actitud y una manera de hacer que representa una ventaja competitiva para los productos y servicios de la tienda, constituyéndose diferentes acciones para ello.²⁴

1. Conocer a nuestros clientes. Identificando sus expectativas y su percepción hacia nuestros productos y servicios.

2. Medir su satisfacción. Así garantizamos una medida objetiva que determine, a medio y corto plazo, las necesidades que el cliente puede llegar a tener en el transcurso de nuestras labores, por medio de encuestas de satisfacción y de escucha directa gerente – cliente.

3. Introducir y desarrollar una cultura de servicio al cliente. Se iniciará en desde la gerencia hasta todos los empleados que conforman Toldo yendo de la mano para implantar una cultura basada en el servicio al cliente. Siendo los líderes de la empresa los que transmitirán las creencias y valores que se conviertan en conducta correcta en los empleados.

4. Dar el valor a la norma. Una vez establecida la cultura organizacional en todas las áreas de la empresa, se establecerán los principios de los valores subyacentes en normas de comportamiento para los empleados de la organización.

²⁴ PERALTA MANIVIESA, X. Como implantar un programa de servicio al cliente [en línea]. Pymerang, 2017. [Consulta: 05 de enero 2017]. Disponible en: www.pymerang.com/ventas-y-servicio/servicio-al-cliente/421-como-implantar-un-programa-de-servicio-al-cliente

5. La gestión en la espera del servicio. Integrando todas las estrategias que crean compromiso con el cliente, compensando los efectos negativos que se producen cuando el servicio se hace esperar a un cliente.

6. La optimización del servicio. Buscando y solucionando todos los posibles problemas del sistema, optimizando los procesos y acortando plazos y eliminando ineficiencias.

7. Sistemas de gestión de la calidad. La certificación ISO de nuestro servicio al cliente es el paso definitivo para asegurar la aplicación de todos los principios y normas en el día a día de la empresa.

7. ESTUDIO LEGAL

La actividad empresarial es comercial, por dedicarse a la compra y venta de artículos como actividad mercantil; debido a las magnitudes de la inversión y del tamaño de la empresa, es conveniente que se establezca como personas jurídicas, dentro de alguna de los siete tipos de sociedades comerciales que se pueden crear en Colombia con conforme lo indica la ley y las normas jurídicas de este país.

7.1. RÉGIMEN DE CONSTITUCIÓN DE LA TIENDA DE DESCUENTO

En la figura 14 se ve la consulta en la cámara de comercio de Bucaramanga²⁵, la homonimia de Toldo y no se encuentran coincidencias.

Se establece como tipo de empresa Persona Jurídica y nos informamos acerca de los documentos requerido para el registro como persona jurídica tales como Formularios de Registro Único Empresarial, Formato único con otras Entidades, Documento de constitución y Boleta de Pago Impuesto de Registro Prerut.

Se escoge el tipo de Sociedad por Acciones Simplificadas cuyos trámites incluyen la constitución mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados

²⁵ Cámara de Comercio de Bucaramanga [en línea]. Bucaramanga: CAE (Centro de atención empresarial). [Consulta: 05 de diciembre 2016]. Disponible en: www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx

libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas, pero seguido de las siglas sociedad por acciones simplificada o de las letras S.A.S

El tipo de Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) permite fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad de acuerdo con los intereses del creador de Toldo, el resultado son estatutos flexibles, la SAS permite escoger las normas societarias más convenientes, por ser una regulación flexible que puede ser adaptada a las condiciones y requerimientos especiales de cada quien.

Entre las bondades que ofrecen las SAS se destaca el hecho de que se limite la responsabilidad de los empresarios sin tener que acudir a la estructura de la sociedad anónima.

Es una clase de asociación empresarial flexible y menos costosa para agilizar la realización de negocios y también para garantizar el crecimiento, toda vez que hace más fácil contar con el apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla, tan importantes en la fase de emprendimiento.

En la SAS, el pago del capital puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años, sin que se exija el aporte de ningún monto específico mínimo inicial. Esto facilita su constitución y da a los socios un crédito de dos años para que obtengan el capital necesario para el pago de las acciones.

Adicionalmente, la sociedad puede libremente establecer las condiciones y proporciones en que se realice el pago del capital.

Bajo este esquema societario se da libertad para crear diversas clases y series de acciones, como son las ordinarias, por ejemplo. De esta manera, los empresarios tienen más posibilidades de acceder a capital a través de sus socios.

Este instrumento de desarrollo empresarial también facilita la atracción de inversión extranjera, toda vez que la norma aprobada en Colombia es consecuente con los lineamientos internacionales.

Figura 14. Consulta Industria y Comercio para Toldo

Industria y Comercio
SUPERINTENDENCIA

TODOS POR UN
NUEVO PAÍS

Signos distintivos > Criterios de consulta

La información se encuentra actualizada hasta el 30 de Junio de 2016

Exponente Año Número Control

Certificado Número Control

Denominación Igual que Toldo

Clasificación de NIK — TODAS LAS CLASES —

Título Igual que

Enviar consulta Reservar

No se encontraron registros

Superintendencia de Industria y Comercio
Cra 12 No. 27-00 pisos 1, 3, 4, 5, 6, 7 y 10 PBX: (571) 5870000
Call center: (571) 3920400 Línea gratuita nacional: 01800-915165
www.sic.gov.co - E-mail: contactenos@sic.gov.co - Bogotá D.C., Colombia

MINCOMERCIO
INDUSTRIA Y TURISMO

Fuente: www.serviciospub.sic.gov.co

7.2. TRAMITES Y PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO

7.2.1. Tramites y permisos para inicio de actividades.

- ✓ Verificación del nombre de la Sociedad Mercantil a constituir.
- ✓ Consulta del código CIU de la actividad económica de la firma
- ✓ Obtención del número de identificación tributaria (NIT) para impuestos del orden nacional.
- ✓ Realización del Registro Único Empresarial y Social (RUES).

- ✓ Presentación del acta de constitución y los estatutos de la sociedad mercantil en una notaría.
- ✓ Inscripción de la sociedad en el registro mercantil.
- ✓ Pago de derechos de registro de matrícula mercantil.
- ✓ Obtención del certificado del uso de suelo
- ✓ Inscripción en el registro de industria y comercio
- ✓ Obtención de la certificación de seguridad.

7.2.2. Documentación necesaria para la constitución de la empresa. Para la constitución de la sociedad se debe realizar un documento privado el cual debe autenticarse por los socios e inscribirse en el Registro Mercantil de la cámara de comercio, los pasos a seguir son²⁶:

1. Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo SAS. Este documento debe incluir: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificada); el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades.

2. Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución. La constitución podrá hacerse directamente o a través de apoderado en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio.

3. Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.

²⁶ ¿Por qué vale la pena constituir una SAS? [en línea]. Bogotá: Revista semana, 2015. [Consulta: 10 de agosto 2016]. Disponible en: www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888

4. Ante la Cámara de comercio se diligencian los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.

7.3. TRAMITES FISCALES

7.3.1. Costo de constitución y puesta en marcha de la firma. En la tabla 10 se encontrará los costos de constituir y poner en marcha la tienda de descuento Toldo, algunos de los rubros necesarios para esto tienen un monto de pago y otros son gratis, pero se debe tener presente el tiempo que se invierte en algunos trámites para obtener dichos papeles.

Tabla 10. Costo de constitución y puesta en marcha de la Tienda de descuento Toldo

RUBRO	MONTO
Registro Único Tributario	\$0
Registro Único Empresarial y Social (63,99% SMMLV)	\$441.000
Legalización acta de constitución	\$325.000 ²⁷
Certificado del Uso de Suelo	\$45.964
Registro de industria y Comercio	\$0
Certificado de Seguridad (2 SLMDLV)	\$45.964

7.4. TRAMITES LABORALES

Obligaciones Tributarias

En la tabla 11 encontrará el costo que tienen los rubros de las obligaciones tributarias para la tienda de descuento Toldo.

²⁷ NOTARIA DE BOGOTÁ, Gastos Notariales de escritura, beneficencia y registro. 2016. [Consultado 10 de diciembre 2016]. Disponible en: www.notaria19bogota.com/tarifas-notariales-2016/

Tabla 11. Costo de las obligaciones tributarias

RUBRO	MONTO
Elaboración de acta de constitución y estatutos	2,7 por mil del valor del capital asignado
Impuesto renta - registro	0,7% del monto capital asignado
Impuesto sobre la Renta	34% (2017), 33% (2018) y 32%(2019 en adelante) ²⁸
Autor retención especial a título de renta y complementarios	20% ²⁹
Impuestos de Industria y Comercio	10 x 1000 (Anual)
Impuestos del valor agregado IVA	19%

Inscripción Registro Mercantil

En la tabla 12 se encontrará el costo que tiene los rubros del registro mercantil para la tienda de descuento Toldo.

Tabla 12. Costo registro mercantil

RUBRO	MONTO
Formulario Registro Mercantil (0,70% SMMLV)	\$4.800
Inscripción de actas y doc. en el RM (5,224% SMMLV)	\$36.000
Inscripción de libros (1,74% SMMLV)	\$12.000
Depósitos de Estados Financieros	\$19.300
Copias doc. registros públicos	\$200
Inscripción de proponentes (65,85% SMMLV)	\$461.000
Expedición de copias (0,35% SMMLV)	\$2.400
Certificados de proponente (6,01% SMMLV)	\$41.000
Cuota de afiliación, según activos	\$49.000
Derecho por Registro de Matricula de Establecimiento (11,19% SMMLV)	\$116.000
COSTO TOTAL	\$1.599.628

²⁸ Estos son los cambios que trae la reforma tributaria [en línea]. Bogotá: Revista semana, 2016. [Consulta: 10 de enero 2017]. Disponible en: www.semana.com/nacion/articulo/los-cambios-que-trae-la-reforma-tributaria/499829

²⁹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [en línea]. Bogotá: DANE, Proyecto retención en la fuente. [Consulta: 10 de enero 2017]. Disponible en: www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2016/Proyectos/Proyecto_Decreto_Retenciones_En_La_Fuente_26122016.pdf

7.5. CONTRATOS CON ARRENDADOR, PROVEEDORES Y EMPLEADOS

Se hace necesario efectuar contratos tanto para el arrendatario, como para los proveedores y los empleados, quedando por escrito el acuerdo legal vinculante entre dos partes, con una descripción clara del producto o servicio que se contrata, de los términos y de la contraprestación entre ambas partes; estando diseñado para dar seguridad y protección; evitando reclamaciones, malentendidos y dudas, de manera que se podrá consultar en cualquier momento por ambas partes para zanjar disputas.

7.5.1. Elaboración de contrato con arrendador. El contrato de arrendamiento es un acuerdo entre dos personas mediante el cual, una de los intervinientes (Arrendador) se compromete a ceder durante un tiempo determinado el derecho a usar y disfrutar un bien. Por otro lado, el otro interviniente (Arrendatario) se compromete a realizar los pagos acordados como prestación de este derecho de uso. Estos pagos serán con entregas monetarias en forma de renta mensual.³⁰

En el anexo E, se mostrará el contrato que se establecerá con el arrendador del inmueble comercial el cual queda ubicado en la ciudad de Bucaramanga con dirección carrera 28 # 51-03 barrio Sotomayor con especificaciones de 15m de frente por 20m de profundidad teniendo 300m² en el primer piso y 270m² en el segundo piso, teniendo un total de 570m².

7.5.2. Elaboración de contratos con proveedores. En el anexo F, se encontrarán las dos clases de contratos a celebrar con los proveedores, según lo acordado con cada uno de ellos y estos serán:

³⁰ Contrato de arrendamiento [en línea]. 2014. [Consulta: 09 de enero 2016]. Disponible en: www.contratodearrendamiento.net/

- **Contrato de suministros.**

Descripción. —El suministro es el contrato por el cual una parte se obliga, a cambio de una contraprestación, a cumplir en favor de otra, en forma independiente, prestaciones periódicas o continuadas de cosas o servicios (C. Co., art. 968).

Requisitos formales. —Es contrato bilateral, oneroso y consensual. De ejecución sucesiva.

Recomendaciones. —La ventaja de pactar en el contrato el precio, es la posibilidad de invocar, por una u otra parte, la revisión por circunstancias imprevistas (C. Co., arts. 868 y 970).

Plazo. —Las partes podrán fijar de común acuerdo el plazo en que deberá ser cumplida cada prestación, en cuyo caso no podrá ser variado por voluntad de una sola. En el evento en que se deje a una de las partes el señalamiento de la época en que cada prestación debe efectuarse como en el presente modelo, dicha parte estará obligada a dar preaviso prudencial a la otra de la fecha en que se debe cumplir la correspondiente prestación (C. Co., art. 972).

Precio. —Es conveniente señalar el precio o la manera de determinarlo. De no hacerlo se aplicaría la presunción de que trata el artículo 970 del Código de Comercio.

Pago. —Si el suministro es de carácter periódico el precio se deberá por cada prestación y en proporción a su cuantía, y deberá pagarse en el acto, salvo acuerdo en contrario de las partes; si el suministro es continuo el precio deberá pagarse conforme convengan las partes o en su defecto como lo determine la costumbre (C.

Co., art. 971).

Cesión. —Por ser un contrato en el cual son significativas las cualidades morales y económicas del consumidor es aconsejable reglamentar la cesión.

Representación. —La cláusula tiene por finalidad evitar la amplia presunción de representación que consagra el artículo 842 del Código de Comercio.

- **Contrato de fabricación.**

Descripción. —El contrato que acabamos de enunciar, a pesar de no encontrarse expresamente reglamentado por la ley comercial, es uno de los negocios que se efectúan con mayor frecuencia en la actualidad. Hoy por hoy, cuando se tiende cada vez más hacia la especialización, un comerciante, un industrial, tiene la necesidad de utilizar la capacidad de otra empresa, de otro industrial, para superar los problemas que supone alguna etapa del proceso productivo.

En el contrato de fabricación existen dos obligaciones básicas: la una, de hacer, a cargo del fabricante; la otra, de dar, asumida por el ordenante como contraprestación de los bienes que elabora el fabricante.

Requisitos formales. —Este tipo de contrato no se encuentra sometida a formalidad alguna. Empero, por razones de índole probatoria, se recomienda que se deje constancia escrita. La otra posibilidad viable, consiste en la formación del negocio mediante la oferta y la aceptación de la misma. En este caso, deben quedar claramente definidas las condiciones a las que se sujetará el contrato.

cláusula penal. —Tratándose de un contrato mercantil la pena no podrá ser superior al monto de la prestación principal (C. Co., art. 867).

7.5.3. Elaboración de contratos con empleados. El tipo de contratación que es conveniente llevar a cabo para los cargos de gerente, cajero, almacenista y mercaderista será por medio de contrato a término definido a un año y con un periodo de prueba, ofreciendo un salario justo como retribución 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 (ARL).
- Pago de prima por prestación de servicios.
- Pago de cesantías.
- Tiempo específico para vacaciones.

Los cargos de contador y vigilante son tipo de contrato por prestación de servicios.

En el anexo G. se encontrarán las dos clases de contratos que se acordarán con los empleados.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para la definición del direccionamiento estratégico de la tienda de descuento se tendrá de guía el concepto “Alineación Total es alinear la visión misma con las necesidades urgentes de la humanidad”³¹, este concepto es un proceso efectivo de liderazgo para unificar a los colaboradores de la organización en busca de una visión compartida y estrategia acordada.

8.1. MISIÓN

TOLDO tiene como misión generar en sus clientes la sensación de comodidad y bienestar al momento de realizar sus compras, dando un servicio al cliente con calidez humana y productos de calidad, ofreciendo en cada visita a nuestra tienda de descuentos una experiencia única, donde el cliente no solo merque sino además haga y se encuentre con amigos.

8.2. VISIÓN

Para el año 2025, TOLDO será la empresa líder en el territorio santandereano, siendo el lugar preferido por todas las personas y familias para realizar sus compras, con reconocimiento por su liderazgo en innovación al momento de merchar, con un ambiente agradable, productos variados de buena calidad a buen precio. En el largo plazo estar presentes en toda Colombia, gracias a la calidad de nuestro talento humano y excelente servicio, siempre enfocados en que el cliente es primero.

8.3. IDEOLOGÍA CENTRAL³²

La ideología central es aquella que define la naturaleza duradera de la tienda de descuento; identificando a la empresa más allá de los productos.

³¹ KHADEM, Riaz. Alineación total: Como convertir la visión de la empresa en realidad. Traducido por Antonio Núñez. 2 ed. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2008. 184 p. ISBN 978-958-45-0671-9.

³² COLLINS, Jim y PORRAS, Jerry. Building Your Company's Vision. *Revista Gestión*. 1997, V 2, N° 5, 58. p. Canadá: Harvard Business Review, 1996. [Consulta: 03 de enero 2017]. Disponible en: <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1125>

Propósito Central

Captura el alma de la empresa. Perdura, es inspirador y motiva el progreso.

El propósito central de la tienda será: “Hacer clientes satisfechos”.

Valores Centrales

Lo que se cree. Comportamientos que guían el actuar de las personas en la empresa.

Los Valores Centrales de la tienda de descuento serán:

- Atención al cliente por encima de todo.
- Trata a los demás como te gustaría ser tratado.
- Excelencia inequívoca en todos los aspectos con la empresa
- Honestidad e integridad
- Calidad en producto y servicio

8.4. ANALISIS DOFA

Para el desarrollo del direccionamiento estratégico se realizó el análisis con la matriz DOFA.³³ La evolución consiste en determinar lo que la organización puede hacer y lo que no (fortalezas y debilidades) y las condiciones del entorno que pueden favorecer o no el funcionamiento de la organización (oportunidades y amenazas). Este modelo sirve para identificar las estrategias viables de marketing y administración que se deben aplicar de acuerdo con las condiciones de la organización y del mercado.

³³ KOONTZ, Harold y HEINZ Wehrich, Administración una perspectiva global, Décima edición, Mc GrawHill, 1996, p. 174

Tabla 13. Matriz DOFA de Toldo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Facilidad a la hora de comprar. F2. Estructura organizativa bien consolidada. F3. Recurso humano capacitado con gran sentido humano. F4. Productos de excelente calidad a precios bajos. F5. El cliente es primero.</p>	<p>D1. El músculo financiero. D2. Espacios amplios con zona de parqueo propio para ubicar la tienda. D3. El volumen de ventas debe ser significativo para generar una buena utilidad. D4. El bajo precio de los artículos, puede entenderse como de mala calidad. D5. Relación con los proveedores de los productos.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Mal servicio O2. El servicio tradicional que se ve en todos los supermercados. O3. Poca innovación a la hora de mercar. O4. El crecimiento económico de la región. O5. Descontento de los clientes a la hora de mercar.</p>	<p>A1. Las grandes cadenas de supermercados. A2. Paros nacionales de diferentes índices. A3. Guerra de precios. A4. La economía cambiante. A5. Competencia actual con el formato de negocio (Justo y Bueno)</p>

8.5. MATRIZ DE ESTRATEGIAS

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fortalezas (DOFA cruzada) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias.

Estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

F+O (estrategia ofensiva)

F+A (estrategia defensiva)

D+O (estrategia de reorientación)

D+A (estrategia de supervivencia)

La tabla 14 contiene la matriz de estrategia DOFA cruzada, conteniendo las estrategias desarrolladas para la tienda de descuento Toldo.

Tabla 14. Matriz DOFA cruzada

AMBIENTE INTERNO AMBIENTE EXTERNO	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
	<p>F1. Facilidad a la hora de comprar. F2. Estructura organizativa bien consolidada. F3. Recurso humano capacitado con gran sentido humano. F4. Productos de excelente calidad a precios bajos. F5. El cliente es primero.</p>	<p>D1. El músculo financiero. D2. Espacios amplios con zona de parqueo propio para ubicar la tienda. D3. El volumen de ventas debe ser significativo para generar una buena utilidad. D4. El bajo precio de los artículos, puede entenderse como de mala calidad. D5. Relación con los proveedores de los productos.</p>
OPORTUNIDADES – O	<u>ESTRATEGIAS FO</u>	<u>ESTRATEGIAS DO</u>
<p>O1. Mal servicio O2. El servicio tradicional que se ve en todos los supermercados. O3. Poca innovación a la hora de merca. O4. El crecimiento económico de la región. O5. Descontento de los clientes a la hora de merca.</p>	<p>Aprovechar las facilidades ofrecidas al cliente en el momento de realizar sus compras, brindando un excelente servicio con personal capacitado, ofreciendo productos de excelente calidad a bajos precios para romper el tradicionalismo y el mal servicio ofrecido por los supermercados actualmente, creando clientes satisfechos siempre.</p>	<p>Buscar un local con zona de parqueo para facilitar a nuestros clientes el ingreso a nuestra tienda para así ofrecer un mejor servicio y demostrando realmente la calidad de los productos para tener clientes satisfechos, así se aumentará el volumen de ventas.</p>
AMENAZAS – A	<u>ESTRATEGIAS FA</u>	<u>ESTRATEGIAS DA</u>
<p>A1. Las grandes cadenas de supermercados. A2. Paros nacionales de diferentes índoles. A3. Guerra de precios. A4. La economía cambiante. A5. Competencia actual con el formato de negocio (Justo y Bueno)</p>	<p>Tener una estructura organizativa bien consolidada, diseñando estrategias enfocadas al cliente para así romper con la guerra de precios que tiene el mercado actualmente, teniendo estrategias para las dificultades que se pueden presentar como los paros nacionales y la economía que se está viviendo actualmente.</p>	<p>Desarrollar alianzas con proveedores de la región para poder tener productos en el momento de un paro nacional y también hacer acuerdos para dar facilidades de pago con precios competitivos.</p>

8.6. MATRIZ EFI Y EFE

La tabla 15 contiene la Matriz EFI de Toldo. Notándose que las fortalezas más importantes de la empresa van enfocadas al cliente como lo es el recurso humano capacitado con gran sentido humano y lo más importante para la tienda es el cliente es primero, enfocando todas las estrategias a este. Las debilidades mayores son el volumen de ventas el cual debe ser significativo para generar una buena utilidad y la mal interpretación de los clientes con respecto al bajo precio de los artículos y el no reconocimiento de las marcas, entendiéndose como de mala calidad. El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general de la empresa

está arriba de la media, las fortalezas internas son favorables a la empresa con un peso ponderado total de 2.22 contra 0.58 de las debilidades.

Tabla 15. Matriz EFI de Toldo

FACTORES INTERNOS CLAVES			
FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Facilidades a la hora de comprar	0.12	3	0.36
Estructura organizativa bien consolidada	0.06	3	0.18
Recurso humano capacitado con gran sentido humano	0.16	4	0.64
Productos de excelente calidad a precios bajos	0.08	4	0.32
El cliente es primero	0.18	4	0.72
DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
El músculo financiero	0.05	2	0.1
Espacios amplios con zona de parqueo propio para ubicar la tienda	0.05	2	0.1
Las ventas deben ser muy grandes para que generen utilidad significativa	0.15	1	0.15
El bajo precio de los artículos, puede entenderse como de mala calidad	0.08	2	0.16
Relación con los proveedores de los productos	0.07	1	0.07
Total	1.00		2.8

La tabla 16 contiene la Matriz EFE de Toldo. Notándose que las oportunidades están por encima de las amenazas, aun así los paros nacionales de diferentes índoles que se presentan en el país constantemente puede ser una amenaza significativa para la empresa, donde se deben optar medidas para afrontar esta dificultad cuando se presente, además las oportunidades que presenta el mercado como el mal servicio que se vive constantemente en los supermercados presentando a su vez

un descontento por parte de los clientes a la hora de ir a comprar sus productos de la canasta familiar.

El total ponderado de 2.87 indica la empresa está por encima de la media, teniendo estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Además, el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.93 y de las amenazas es 0.94, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.

Tabla 16. Matriz EFE de Toldo

FACTORS EXTERNOS CLAVES			
OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Mal servicio	0.14	4	0.56
El servicio tradicional que se ve en todos los supermercados	0.09	4	0.36
Poca innovación a la hora de merchar	0.13	3	0.39
El crecimiento económico de la región	0.09	2	0.18
Descontento de los clientes a la hora de merchar	0.11	4	0.44
AMENAZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Las grandes cadenas de supermercados	0.07	2	0.14
Paros nacionales de diferentes índoles	0.12	2	0.24
Guerra de precios	0.06	3	0.18
La economía cambiante	0.1	2	0.2
Competencia actual con el formato de negocio (Justo y Bueno)	0.09	2	0.18
Total	1.00		2.87

9. ESTRUCTURA FINANCIERA

9.1. INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA

Para la puesta en marcha de la tienda de descuento en la ciudad de Bucaramanga es necesaria una inversión inicial de \$356.356.340, como se puede apreciar en la tabla 17, donde se incluye un valor de costo pos operativos, con el objeto de soportar las pérdidas que se puedan presentar dentro de los primeros 2 meses, los cuales corresponden al costo total descontando el valor de la mercancía; en el caso de no cumplir con el nivel de ventas establecido, adicional para los gastos de imprevistos de montaje calculados como el 5% de dicho aprovisionamiento.

Tabla 17. Inversión inicial requerida

CONCEPTO	Costo Total
Adecuación de plantas	\$ 24.500.000
Equipos y herramientas	\$ 58.650.000
Dotación de oficina	\$ 2.100.000
Legalización de la empresa	\$ 3.572.417
Capital de trabajo	\$ 34.323.720
Imprevistos de montaje	\$ 1.716.186
Inventario inicial	\$ 228.794.017
Adquisición de un sistema ERP	\$ 2.700.000
TOTAL	\$356.356.340

Fuente: tablas 4, 5 y 6. Anexos B y H.

Para el valor del inventario inicial se tuvo en cuenta el cálculo del mercado potencial (anexo B), tomando el 85% de las ventas del mes esperadas para la compra de dicho inventario y por último se realiza la adquisición de un sistema ERP, siendo este muy útil para la compañía.

9.2. FUENTE DE FINANCIACIÓN

Se determinaron los siguientes porcentajes de financiación de acuerdo a la capacidad económica de cada uno de los socios:

Tabla 18. Fuente de financiación

FINANCIACIÓN	PORCENTAJE	MONTO
Recursos propios	58%	\$206.356.341
Crédito	42%	\$150.000.000
TOTAL	100%	\$356.356.341

Con crédito se van a financiar \$150.000.000 a una tasa del 1,5% MV con un plazo a 60 meses; en el cual la cuota será fija con abono a capital e intereses todos los meses de \$3.809.014. (tabla 19). Para el año 5 de funcionamiento del proyecto debe estar completamente cancelada la deuda.

Tabla 19. Cuadro amortización préstamo

AÑO	MONTO CUOTA AÑO	AMORITZACIÓN ANUAL	PAGO A INTERESES	SALDO CAPITAL
				\$150.000.000
1	\$45.708.169	\$20.331.432	\$25.376.736	\$129.668.567
2	\$45.708.169	\$24.308.630	\$21.399.539	\$105.359.936
3	\$45.708.169	\$29.063.840	\$16.644.329	\$76.296.096
4	\$45.708.169	\$34.749.255	\$10.958.913	\$41.546.841
5	\$45.708.169	\$41.546.841	\$4.161.328	\$0

Fuente: Tabla de amortización para crédito

9.3. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA

En este punto se reflejan los ingresos y egresos del flujo monetario manejado en el proyecto, además de la respectiva inversión realizada previendo una vida útil de cinco años.

Tabla 20. Flujo de caja

**cifras en pesos*

CONCEPTO	AÑO 1*	AÑO 2*	AÑO 3*	AÑO 4*	AÑO 5*
INGRESOS OPERACIONALES	3.230.033.184	3.415.760.092	3.612.166.297	3.819.865.859	4.039.508.146
Devoluciones y rebajas en ventas	32.300.332	34.157.601	36.121.663	38.198.659	40.395.081
INGRESOS OPERACIONALES NETOS	3.197.732.852	3.381.602.491	3.576.044.634	3.781.667.201	3.999.113.065
Costo de productos	2.745.528.206	2.903.396.078	3.070.341.352	3.246.885.980	3.433.581.924
Salarios	114.030.131	120.871.938	128.124.255	135.811.710	143.960.413
Costo de mantenimiento	280.000	296.100	313.126	331.130	350.170
Reposición de equipos	100.000	74.025	670.984	1.147.131	400.195
Depreciación	6.255.000	6.262.403	6.329.501	6.444.214	6.484.233
Total Costos	2.866.193.337	3.030.900.544	3.205.779.217	3.390.620.165	3.584.776.935
UTILIDAD BRUTA	331.539.516	350.701.947	370.265.417	391.047.036	414.336.130
Presupuesto de mercadeo	2.400.000	2.538.000	2.683.935	2.838.261	3.001.461
Gastos de Administración	91.632.192	97.130.124	102.957.931	109.135.407	115.683.531
Provisiones	57.321.867	60.761.179	67.900.617	75.878.940	84.794.715
Subtotal	151.354.059	160.429.302	173.542.483	187.852.608	203.479.708
UTILIDAD OPERACIONAL	180.185.457	190.272.645	196.722.934	203.194.428	210.856.422
Gastos Financieros	3.000.000	3.180.000	3.370.800	3.573.048	3.787.431
Diferidos	45.708.169	45.708.169	45.708.169	45.708.169	45.708.169
Seguros	5.000.000	5.300.000	5.618.000	5.955.080	6.312.385
Subtotal	53.708.169	54.188.169	54.696.969	55.236.297	55.807.985
UAI	126.477.288	136.084.476	142.025.965	147.958.131	155.048.437
Impuesto de Renta	69.735.962	70.763.927	73.853.502	76.938.228	80.625.187
Subtotal Impuestos	69.735.962	70.763.927	73.853.502	76.938.228	80.625.187
UTILIDAD NETA	56.741.325	65.320.548	68.172.463	71.019.903	74.423.250

9.4. DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS Y COSTOS DE OPERACIÓN

9.4.1. 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 en la tabla 21.

Tabla 21. Gastos de ventas

Concepto	Valor mes	Valor anual
Mano de obra operativa	\$ 7.261.986	\$ 87.143.828
Mercancía	\$ 228.794.017	\$ 2.745.528.206
Adiciones y reposiciones	\$ 8.333	\$ 100.000
Mantenimiento de equipos	\$ 23.333	\$ 280.000
Arriendo del local	\$ 4.500.000	\$ 54.000.000
Electricidad	\$ 950.000	\$ 11.400.000
Agua y alcantarillado	\$ 488.699	\$ 5.864.388
Depreciación	\$521.250	\$ 6.255.000
TOTAL	\$245.423.130	\$ 2.910.571.422

Fuente: Cálculo de los gastos de ventas y administración, anexo I

Es necesario realizar una proyección de los costos para los próximos cinco años, donde se proyecta un aumento en el gasto de mano de obra del 7% al año, un aumento de los materiales e insumos 5,75 al año teniendo como base las cifras inflacionarias del año 2016, presentadas en la tabla 22, adicionalmente se tiene en cuenta las adiciones y reposiciones presupuestadas por año y la depreciación prevista (Anexo I).

Tabla 22. Proyección de gastos de ventas

*cifras en pesos

Concepto	Valor año 1*	Valor año 2*	Valor año 3*	Valor año 4*	Valor año 5*
Mano de obra operativa	87.143.828	93.243.896	99.770.969	106.754.936	114.227.782
Mercancía	2.745.528.206	2.903.396.078	3.070.341.352	3.246.885.980	3.433.581.924
Adiciones y reposiciones	100.000	74.025	670.984	1.147.131	400.195
Mantenimiento de equipos	280.000	296.100	313.126	331.130	350.170
Arriendo del local	54.000.000	57.105.000	60.388.538	63.860.878	67.532.879
Electricidad	11.400.000	12.055.500	12.748.691	13.481.741	14.256.941
Agua y alcantarillado	5.864.388	6.201.590	6.558.182	6.935.277	7.334.056
Depreciación	6.255.000	6.262.403	6.329.501	6.444.214	6.484.233
TOTAL	2.910.571.422	3.078.634.591	3.257.121.342	3.445.841.288	3.644.168.180

Fuente: Tabla 18

9.4.2. Gastos de administración. Con el fin de realizar un costeo general, se presenta en la tabla 23 las especificaciones de los gastos administrativos de los primeros cinco años.

Tabla 23. Proyección Gastos administrativos

*cifras en pesos

Concepto	Valor mes*	Valor año 1*	Valor año 2*	Valor año 3*	Valor año 4*	Valor año 5*
M.O. Administrativa	2.240.525	26.886.303	28.768.344	30.782.128	32.936.877	35.242.458
Contador y vigilante	1.237.717	14.852.604	15.892.286	17.004.746	18.195.079	19.468.734
Papelería	309.600	3.715.200	3.928.824	4.154.731	4.393.628	4.646.262
Telefonía e internet	150.000	1.800.000	1.903.500	2.012.951	2.128.696	2.251.096
Total	3.937.842	47.254.107	50.492.954	53.954.557	57.654.280	61.608.550

Fuente: Cálculo de los gastos de ventas y administración, anexo I

9.4.3. Gastos de mercadeo. En la tabla 24, se relaciona el valor de los costos de la campaña publicitaria de promoción del supermercado, para los primeros cinco años de funcionamiento.

Tabla 24. Proyección Gastos de mercadeo

*cifras en pesos

Concepto	Valor mes*	Valor año 1*	Valor año 2*	Valor año 3*	Valor año 4*	Valor año 5*
Material POP	100.000	1.200.000	1.269.000	1.341.968	1.419.131	1.500.731
Comunicación auditiva	100.000	1.200.000	1.269.000	1.341.968	1.419.131	1.500.731
Total	200.000	2.400.000	2.538.000	2.683.935	2.838.261	3.001.461

Fuente: Recopilación de información valores publicidad

9.4.4. Gastos financieros. En la tabla 25, se pueden ver los costos financieros en los que se incurrirá en el momento de utilizar los servicios bancarios.

Tabla 25. Proyección Gasto financieros

*cifras en pesos

Concepto	Valor año 1*	Valor año 2*	Valor año 3*	Valor año 4*	Valor año 5*
Gastos Financieros	3.000.000	3.180.000	3.370.800	3.573.048	3.787.431
Total	3.000.000	3.180.000	3.370.800	3.573.048	3.787.431

Fuente: Cálculo de los costos de ventas

9.4.5. Costo y gasto total. En la tabla 26 se presenta el total de los costos y gastos de funcionamiento de la tienda para los primeros cinco años.

Tabla 26. Proyección costo y gasto total

Concepto	Gastos de ventas	Gastos de administración	Gastos de mercadeo	Gastos financieros	Total
Valor mes	\$245.423.130	\$3.937.842	\$200.000	\$250.000	\$249.810.972
Valor año 1º	\$2.910.571.422	\$47.254.107	\$2.400.000	\$3.000.000	\$2.963.225.529
Valor año 2º	\$3.078.634.591	\$50.492.954	\$2.538.000	\$3.180.000	\$3.134.845.546
Valor año 3º	\$3.257.121.342	\$53.954.557	\$2.683.935	\$3.370.800	\$3.317.130.634
Valor año 4º	\$3.445.841.288	\$57.654.280	\$2.838.261	\$3.573.048	\$3.509.906.877
Valor año 5º	\$3.644.168.180	\$61.608.550	\$3.001.461	\$3.787.431	\$3.712.565.623

Fuente: Tabla 21, 22, 23 y 24

9.5. INDICADORES FINANCIEROS

Los criterios que se utilizan para medir la bondad del proyecto son los conocidos como indicadores integrales de evaluación: Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Para el análisis se utilizará el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), este es un modelo de valoración de activos financiero que nos permite conocer cuál es la rentabilidad esperada de una inversión. En la siguiente ecuación se define su cálculo:

$$R_i = R_f - \beta(R_m - R_f)$$

Donde:

R_i es la rentabilidad esperada o exigida de las acciones

R_f es la rentabilidad del activo sin riesgo, TES 6,950%

Rm es la rentabilidad anual del mercado de referencia de las acciones analizadas correspondiente a Nutresa por 4%

(Rm- Rf) es la prima de riesgo del mercado

β Beta sectorial para la industrial alimentos a 26 de agosto de 2016 de 0.54, en este caso β < 1, nos explica que el nivel de riesgo de las acciones es menor al riesgo del mercado

El cálculo para el ejercicio da el 8.5% de rentabilidad esperada en el sector de ventas de consumo masivo

Tabla 27. Calculo de la TIR y el VPN

INDICADORES						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operacional		\$ 180.185.457	\$ 190.272.645	\$ 196.722.934	\$ 203.194.428	\$ 210.856.422
Depreciaciones		\$ 6.255.000	\$ 6.262.403	\$ 6.329.501	\$ 6.444.214	\$ 6.484.233
Provisiones		\$ 57.321.867	\$ 60.761.179	\$ 64.406.849	\$ 3.864.411	\$ 231.865
Impuestos		\$ 69.735.962	\$ 70.763.927	\$ 73.853.502	\$ 76.938.228	\$ 80.625.187
Neto Flujo de Caja Operativo		\$ 174.026.361	\$ 186.532.299	\$ 193.605.783	\$ 136.564.825	\$ 136.947.333
Inventario Inicial	\$ 228.794.017					
Inv. Inicial en obras civiles	\$ 24.500.000					
Inv. Inicial en Equipos y Htas	\$ 58.650.000					
Inv. Inicial en dotación de oficinas	\$ 2.100.000					
Inv. Inicial en legalización	\$ 3.572.417					
Inv. Inicial en imprevistos y montaje	\$ 1.716.186					
Inv. Inicial en capital de trabajo	\$ 34.323.720					
Inv. Inicial en sistema ERP	\$ 2.700.000					
Reposición de equipos		\$ 100.000	\$ 74.025	\$ 670.984	\$ 1.147.131	\$ 400.195
Inversión Activos Fijos	356.356.341	100.000	74.025	670.984	1.147.131	400.195
Neto Flujo de Caja Inversión	(356.356.341)	173.926.361	186.458.274	192.934.799	135.417.694	136.547.138
NETO PERIODO	(356.356.341)	(182.429.979)	4.028.295	196.963.094	332.380.788	468.927.926
TIR		17%				
VPN		\$ 701.319.913				
TASA DE REDESCUENTO		6%				
SENSIBILIDAD		100%				

En la Tabla 27, se puede apreciar el cálculo realizado para la TIR y el VPN del proyecto dando una TIR positiva del 17%, siendo esta mayor al margen de ganancia esperado 8,5%, adicional nos da un VPN de \$688.850.729, siendo este mayor a cero. Lo cual se puede concluir que este proyecto es rentable.

9.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad se tomaron tres escenarios posibles, siendo este la variación en el porcentaje del mercado objetivo, en la tabla 28, se puede apreciar dicha variación.

Tabla 28. Cálculo Análisis de sensibilidad

% Mercado objetivo	Escenario	Mercado Objetivo (familias)	Consumo promedio	Consumo promedio familia
16%	Optimista	713	\$ 402.900	\$ 287.114.061
15%	Más probable	668	\$ 402.900	\$ 269.169.432
14%	Pesimista	624	\$ 402.900	\$ 251.224.803

Fuente: Anexo B

9.6.1. Más Probable. En el escenario más probable fue el trabajado para el proyecto, dando una TIR del 17% y un VPN de \$701.319.913, siendo una TIR mayor al margen de ganancia mínimo esperado del 8,5% y un VPN mayor a cero y superior a la inversión inicial, lo cual indica que es un proyecto rentable.

9.6.2. Pesimista. En el escenario pesimista, cambia en un 1% el porcentaje del mercado objetivo, cambiando también los ingresos, las compras, la inversión inicial y el monto de financiamiento, donde dichos cambios se presentan en la tabla 29.

Tabla 29. Valores escenario pesimista

Escenario	Ingreso al año	Compras al año	Inv. Inicial	Financiamiento
Más probable	\$ 3.230.033.184	\$ 2.745.528.206	\$ 356.356.341	\$ 150.000.000
Pesimista	\$ 3.014.697.638	\$2.562.492.993	\$ 341.103.406	\$ 134.747.065

En este escenario se obtiene una TIR del 11%, siendo esta mayor al 8,5% de ganancia mínimo esperado y un VPN de \$621.689.621 mayor a cero y superior a la inversión inicial, teniendo en cuenta estos dos valores, el proyecto sigue siendo rentable.

9.6.3. Optimista. En el escenario optimista, cambia en un 1% el porcentaje del mercado objetivo, cambiando también los ingresos, las compras, la inversión inicial y el monto de financiamiento, donde dichos cambios se presentan en la tabla 30.

Tabla 30. Valores escenario pesimista

Escenario	Ingreso al año	Compras al año	Inv. Inicial	Financiamiento
Optimista	\$ 3.445.368.730	\$ 2.928.563.420	\$ 371.609.275	\$ 165.252.934
Más probable	\$ 3.230.033.184	\$ 2.745.528.206	\$ 356.356.341	\$ 150.000.000

En este escenario se obtiene una TIR del 23%, siendo esta mayor al 8,5% de ganancia mínimo esperado y un VPN de \$780.950.202 mayor a cero y superior a la inversión inicial, teniendo en cuenta estos dos valores, el proyecto demuestra una rentabilidad mayor al más probable.

10. MODELO 3D DE LA TIENDA DE DESCUENTO

Para el desarrollo del modelo 3D, se diseñaron cada uno de los artículos presentes como afiches, letreros de secciones de la tienda (figura 15), algunos empaques de los productos, estantería, neveras, entre otras. Además de ello se realizó de acuerdo a las medidas locativas, teniendo en cuenta las puertas exteriores.

El diseño de la tienda se realiza con la distribución de espacios pertinentes para poder transitar cómodamente, y todas las instalaciones pertinentes para el desarrollo de la tienda, la estantería se encuentra hecha de madera, dando un toque rustico y antiguo a al negocio, adicional a ello se hizo montaje de iluminación y decoración apropiada para dar al cliente una sensación agradable y de comodidad al momento de visitar nuestras instalaciones.

La modelación 3D se desarrolló con ayuda del programa autodesk 3DXA, siendo esta una herramienta muy importante para la simulación de montaje de instalaciones de negocios comerciales.

Figura 15. Letreros de secciones de la tienda



En la figura 16, se ve el diseño que tendrá la tienda de descuento Toldo con todos sus enseres y equipos y en la figura 17 el diseño y distribución de espacios de dicha tienda.

Figura 16. Diseño dentro de la tienda



Figura 17. Diseño y distribución de espacios de la tienda Toldo



11. CONCLUSIONES

En el análisis del proyecto de la tienda de descuento “Toldo”, se puede apreciar que al sector Retail al cual se pertenece este tipo de negocio, ofrece gran rotación de productos debido a ser de consumo masivo, teniendo gran aceptación en el mercado este tipo de negocios.

El factor que predominó en el desarrollo del proyecto es la atención al cliente siendo de suma importancia como ventaja competitiva y adicional a ello, se crea fidelización con los clientes, ya que en la estructura tradicional de los supermercados se tiene muy poco en cuenta al cliente y se piensa más en la empresa, por ende esta tienda de descuento es disruptiva con la mayoría de manejo que se hace en una clase de negocio como esta, dando al cliente lo que realmente él quiere o necesita.

Los principios para evaluar financieramente un proyecto están relacionados con; la tasa interna de retorno la cual generó un resultado de 16% EA, cumpliendo con las expectativas, superando en 7,5% a la ganancia mínima esperada.

Al poner en marcha el proyecto y comparar los ingresos Vs los egresos en el momento cero, se puede concluir que el proyecto es viable pues el resultado presente neto es de \$688.850.729.

De acuerdo al análisis de sensibilidad proyectados se tiene que al ser un negocio de consumo masivo de gran rotación de productos una variación del 1% en el mercado objetivo, modifica en gran tamaño los indicadores financieros, pero aun así demuestra una rentabilidad en los dos escenarios planteados.

A pesar de la alta competencia presentada día a día en la ciudad de Bucaramanga, con los diferentes establecimientos comerciales se constituye, que este sector

posee un mercado en crecimiento, donde diariamente hay clientes para cada uno de ellos.

Se puede concluir después de un estudio consciente de las necesidades del consumidor final y teniendo en cuenta las variables administrativas, técnicas y financieras que la finalidad del montaje de esta tienda de descuento es ofrecer al cliente una experiencia diferente a la hora mercar, sin sentirse atacado por el merchandising que representa al sector, experimentando sensaciones de gusto con el diseño de nuestras instalaciones, precios y facilidades presentando a Toldo con fidelización por su servicio al cliente percibiendo valor positivos cada vez que visite nuestras instalaciones y le genere la necesidad de volvernos a visitar, generando la publicidad más deseada el voz a voz, recomendando nuestra empresa a las personas con las que se rodea cada día y así lograr un aumento en las ventas, pensando a largo plazo en la expansión por los diferentes sectores de la ciudad, siendo el preferido por nuestros clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCARAZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2011. 288 p. ISBN 978-607-15-0611-5
- Cámara de proveedores y canales de distribución. [en línea]. Bogotá D.C.: ANDI, Boletín Retail N° 47. [Consulta 04 de febrero 2016]. Disponible en: www.andi.com.co/cpcd/Boletin%202014/Boletin%20Retail%20No%2047.pdf
- CHARRY HENAO, Estefany. Sistema de inventarios [en línea]. 2012. [Consulta: 03 de Enero 2017]. Disponible en: sistema-de-inventarios.blogspot.com.co/2012/08/supermercado_8.html
- DANE. [Consulta: 1 de noviembre 2016]. Disponible: www.dane.gov.co
- Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos [en línea]. Bucaramanga: Observatorio municipal del hábitat y la vivienda de Bucaramanga, 2014. [Consulta 30 de Agosto de 2016]. Disponible en: www.invisbu.gov.co/observatorio/eje-transversal/desarrollo-urbano-y-rural/poblacion/item/143-dinamica-poblacional-por-estratos-socioeconomicos
- DISEÑO DE ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS II – SEMANA II. Flip Ziolkowski.2015. “en línea”. Disponible en: www.filipontheroad.com
- El nuevo marketing 3.0- visto por Kotler a través de sus 10 principios [en línea]. Mexico: dre-learning. [Consulta: 20 de diciembre 2016]. Disponible en:

www.datateca.unad.edu.co/contenidos/100504/100504-2014-Intersemestral/10principios_nuevod_kotler.pdf

- Hard Discount Retailers: The Secrets of Their Success [en línea]. Barcelona: Business knowledge portal (IESEinsight), 2010. [Consulta: 03 de febrero 2016]. Disponible en: www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1125
- KAWASAKY, Guy. El Arte de Empezar: El libro para emprendedores más útil escrito hasta la fecha. España: ilustrae, 2006. Traducido por David Rutte. 227 p. ISBN 978-84-936148-0-5.
- KHADEM, Riaz. Alineación total: Como convertir la visión de la empresa en realidad. Traducido por Antonio Núñez. 2 ed. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2008. 184 p. ISBN 978-958-45-0671-9.
- KOONTZ, Harold y HEINZ Weihrich, Administración una perspectiva gobla, Décima edición, Mc GrawHill, 1996, p. 174
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 14 ed. México: Pearson, 2012. 720 p. ISBN 978-607-32-1420-9
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan y SETIAWAN Iwan. Marketing 3.0. 1 ed. Madrid: LID Editorial empresarial, 2011. 224 p. ISBN: 978-848-35-6425-7.
- Mercados emergentes [en línea]. Bogotá: Revista Dinero, 2014. [Consulta 30 de enero 2016]. Disponible en: www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/cadenas-medianas-supermercados-colombia/199475

- OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. 4 ed. España: EGEDSA, 2012. 278 P. ISBN 978-84-234-2799-4
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves BERNARDA, Greg; SMITH, Alan. Diseñando la propuesta de valor. 1ra ed. Barcelona, 2015. ISBN 978-84-234-1951-7.
- PERALTA MANIVIESA, X. Como implantar un programa de servicio al cliente [en línea]. Pymerang, 2017. [Consulta: 05 de enero 2017]. Disponible en: www.pymerang.com/ventas-y-servicio/servicio-al-cliente/421-como-implantar-un-programa-de-servicio-al-cliente
- QUAIN, Bill. El Poderío de ser Prosumidor. Estados Unidos de América: Intipublishing, 2002. 132 p. ISBN 978-95-897052-3-0.
- RAMOS, Carmen. Llegan los hard discount [en línea]. Bogotá: LA NACION, 1998. [Consulta: 22 de mayo 2016]. Disponible en: www.lanacion.com.ar/111437-llegan-los-hard-discount

ANEXOS

ANEXO A.
DISEÑO DE CUESTIONARIO REALIZADO

TOLDO – Tienda de Descuento

El objetivo general de este estudio es: Elaborar un plan de negocio para la creación en Bucaramanga de una tienda de descuento.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar una encuesta virtual, para la cual se le pedirá disponibilidad de un tiempo no mayor a 15 minutos. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de la realización de esta investigación.

1. En que rango de edad se encuentra

- a) 13 a 20 años
- b) 21 a 35 años
- c) 36 a 50 años
- d) Más de 51 años

2. Genero

- a) Masculino
- b) Femenino

3. Ocupación

4. Incluyéndose usted, ¿Cuantos miembros componen su familia?

- a) Dos
- b) Tres

- c) Cuatro
- d) Cinco
- e) Otro: _____

5. ¿Quién realiza las compras en su hogar?

- a) Padre
- b) Madre
- c) Hijos
- d) Otro: _____

6. ¿Usualmente en donde hace mercado?

- a) Cabecera
- b) Provenza
- c) San Francisco
- d) Real de Minas
- e) Sotomayor
- f) San Alonso
- g) Otro: _____

7. ¿A qué lugar acude para adquirir sus víveres?

- a) Supermercado
- b) Mercado (Plaza de mercado)
- c) Bodega
- d) Tiendas (Tiendas de barrio o Tiendas de grandes superficies)
- e) Otro: _____

8. ¿Está satisfecho de comprar en el lugar mencionado en la pregunta anterior?

- a) Si
- b) No
- c) Parcialmente

9. Según su respuesta anterior favor escribir el por que

10. De la siguiente lista seleccione ¿Qué es lo que más busca a la hora de mercar? (Múltiple Respuesta)

- a) Precios Bajos
- b) Buena Atención
- c) Productos de Buena Calidad
- d) Comodidad
- e) Limpieza
- f) Variedad
- g) Zona de parqueo

11. ¿Cuánto invierte mensualmente en la compra de los productos para su hogar?

- a) Menos de \$100.000
- b) Entre \$100.000 a \$200.000
- c) Entre \$200.00 a \$300.000
- d) Entre \$300.000 a \$400.000
- e) Entre \$400.000 a \$500.000
- f) Más de \$500.000

12. ¿Le gustaría ganar dinero al realizar sus compras?

- a) Si
- b) No

13. ¿Le gustaría poder adquirir los productos de consumo masivo con alta calidad y a un bajo costo?

- a) Si

b) No

14. Si su respuesta anterior es afirmativa o negativa favor escribir el por que

15. ¿Le gustaría se creará un supermercado con precios bajos, buena calidad y una excelente atención en Bucaramanga?

a) Si

b) No

16. De la siguiente lista seleccione ¿Qué tipo de servicios le gustaría tener al momento de mercar? (Múltiple Respuesta)

a) Productos de Buena Calidad

b) Productos de Bajos Precios

c) Marcas Blancas, siendo estas las del distribuidor o marca privada

d) Excelente Atención

e) Productos Innovadores

f) Calidez Humana

g) Nueva Experiencia a la Hora de Mercar

h) Recomendación de Recetas

i) Facilidad de Elección y Mejores Espacios

17. ¿En qué lugar le gustaría que se ubique?

18. ¿Ha utilizado marcas blancas?, siendo estas las marcas del distribuidor o marca privada

a) Si

b) No

Por qué medio le gustaría conocer más sobre TOLDO

- a) E-mail
- b) Redes Sociales
- c) Prensa
- d) Radio
- e) Televisión
- f) Otro: _____

¿Algún comentario adicional?

Nombre _____

Teléfono _____

E-mail _____

¡GRACIAS POR SU VALIOSO APORTE!!!

ANEXO B
CALCULO DEL MERCADO POTENCIAL

ITEMS	UNIDAD	COMUNA 12	FACTOR
MERCADO POTENCIAL	Familias	11.135	
MERCADO DISPONIBLE	Familias	4.454	40%
MERCADO OBJETIVO	Familias	668	15,00%
FRECUENCIA DE VISITA	veces al mes	1	
MESES AL AÑO	visitas al año	12	
Mercado Objetivo (en unidades) de cantidad demandada	servicios al año	8.017	
CONSUMO PROMEDIO FAMILIA		\$402.900	
INGRESO AL MES		\$269.169.432	
INGRESO AL AÑO		\$3.230.033.184	

ANEXO C
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL VOLUMEN DE COMPRA

TABLA A

Intervalo	Cantidad	%
0 - \$100.000	16	4,2%
\$100.000 - \$200.000	70	21,8%
\$200.000 - \$300.000	47	25,2%
\$300.000 - \$400.000	71	18,4%
\$400.000 - a \$500.000	97	12,2%
más de \$500.000	84	18,2%
TOTAL	385	100,0%

TABLA B

Intervalo	M	f	fm	M2	fm2
0 a 99	97	16	1552	9409	150544
100 a 199	149,5	70	10465	22350,25	1564517,5
200 a 299	249,5	47	11726,5	62250,25	2925761,75
300 a 399	349,5	71	24814,5	122150,25	8672667,75
400 a 499	449,5	97	43601,5	202050,25	19598874,3
500 a 599	749,5	84	62958	561750,25	47187021
		385	155117,5		80099386,3

TABLA C

Formulación	
Media aritmética	
suma Fm/Sumaf=	
155117,5/385	402,902597
	\$ 402,900
Varianza	
$s^2 = \text{suma } Fm^2 - n \cdot \text{media}^2 / n - 1$	
80099386,3 - 385(402,90) ² /384	45838,913
Desviación estándar	
D=Raíz de s ²	
Raíz 45838,913	214,10
	\$ 214,100
Coficiente de variación	
CV=D/media	
214,10/404,90	0,53139454
	53,14%

ANEXO D
FORMATOS DE DESCRIPCION DE CARGOS

ÁREA ADMINISTRATIVA

➤ **GERENTE**

1. Identificación:

CARGO	Gerente
ÁREA	Administrativa
CARGO A QUIEN REPORTA	Junta Directiva
PERSONAS A CARGO	8
NATURALEZA DEL CARGO/OBJETIVO: Es directamente responsable ante su superior por el cumplimiento de las labores que le son propias de su cargo como desarrollar acciones de dirección, formulación, coordinación y orientación de políticas y adopción de planes, programas y proyectos para su ejecución.	

2. Descripción de funciones:

- Dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos de la tienda, en concordancia con los planes y programas de desarrollo que establezca la junta directiva.
- Fijar las políticas y adoptar los planes generales y las normas técnicas orientadas a mejorar el desarrollo de la empresa.
- Prever la consecución oportuna de los recursos y mercancías necesarias, administrar los bienes que constituyen el patrimonio de la tienda, garantizando mediante un sistema gerencial adecuado, la rentabilidad social y financiera.
- Asistir a las reuniones de Junta Directiva, rindiendo los informes que le sean solicitados y efectuar las delegaciones pertinentes.
- Adelantar gestiones tendientes a desarrollar la estructura y la capacidad operativa de la tienda, mediante la aplicación de principios y técnicas gerenciales que aseguren su supervivencia, crecimiento, calidad de recursos y capacidad de competir en el mercado.
- Organizar el funcionamiento de la tienda y proponer ajustes a la estructura orgánica de acuerdo a las necesidades y políticas.
- Ejercer la representación legal.
- Presentar a consideración de la Junta Directiva para su aprobación, los planes, programas, proyectos, planta de personal y procedimientos.

3. Ayudas del cargo:

- Manual de procedimientos.
- Manual de modulaciones.
- Software de administración y control de inventarios.

4. Relaciones internas y externas

INTERNAS

- Gerencia general
- Personal de la misma área
- Departamento de compras
- Todos los miembros de la organización

EXTERNAS

- Clientes
- Proveedores
- Demás empresas del gremio
- Todos los miembros que tengan algún interés en la organización

5. Especificaciones del oficio

CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Educación: Haber realizado estudios de educación básica secundaria y estudios universitarios en ingeniería industrial o carreras afines.
- Experiencia: Cuatro años en cargos similares.
- Complejidad: Alta, por la responsabilidad en la buena administración de la empresa.

CONTACTOS

- Contacto directo con proveedores y relaciones con los empleados de la tienda.

ESFUERZO

- Mental: Alto
- Físico: Bajo

➤ CONTADOR PUBLICO

1. Identificación:

CARGO	Contador Publico
ÁREA	Administrativa
CARGO A QUIEN REPORTA	Gerente
PERSONAS A CARGO	0
NATURALEZA DEL CARGO/OBJETIVO: Es directamente responsable ante su superior por el cumplimiento de las labores que le son propias de su cargo como analizar y realizar el registro de los movimientos contables de la tienda, diligenciamiento de formularios, liquidación de impuestos y nómina.	

2. Descripción de funciones:

- Registrar el movimiento diario de la contabilidad, verificando que las imputaciones se hayan efectuado de acuerdo a las normas establecidas y que los conceptos consignados en los comprobantes, facturas y recibos concuerden con las cuentas afectadas.
- Realizar los asientos en los libros auxiliares, constatando que concuerden con los conceptos y valores de los comprobantes.
- Preparar y elaborar correspondencia, informes contables, cuadros estadísticos y estados financieros.
- Elaborar la liquidación de impuestos y nomina conforme a las normas y leyes reglamentarias.
- Utilizar eficientemente las herramientas de trabajo suministradas por la empresa.
- Realizar el aseo correspondiente de su sitio de trabajo y de la tienda en general.
- Colaborar en caso de necesidad con las tareas de los compañeros de la misma área.
- Suministrar información sobre su trabajo hacia su jefe inmediato y a sus compañeros.

3. Ayudas del cargo:

- Manual de procedimientos.
- Legislaciones colombianas
- Software de administración y control de inventarios.

4. Relaciones internas y externas

INTERNAS

- Gerencia general
- Personal de la misma área.
- Todos los miembros de la organización

EXTERNAS

- Proveedores
- Demás empresas del gremio

5. Especificaciones del oficio

CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Educación: Haber realizado estudios de educación básica secundaria y estudios universitarios en contaduría o carreras afines.
- Experiencia: Tres años en cargos similares.
- Complejidad: Alto, por la responsabilidad en el manejo de información comprometedor para la tienda.

CONTACTOS

- Contacto directo con proveedores y relaciones con los empleados de la tienda.

ESFUERZO

- Mental: Alto
- Físico: Bajo

ÁREA OPERATIVA

➤ ALMACENISTA

1. Identificación:

CARGO	Almacenista
ÁREA	Operativa
CARGO A QUIEN REPORTA	Gerente
PERSONAS A CARGO	0
NATURALEZA DEL CARGO/OBJETIVO: Es directamente responsable ante su superior por el cumplimiento de las labores que le son propias de su cargo como recepción y almacenamiento de las mercancías disponibles para la venta en la tienda, además de cumplir con las labores de otras áreas que le sean asignadas, así como el contacto directo con los proveedores, servicio y atención al cliente.	

2. Descripción de funciones:

- Recibir las mercancías que son entregadas por los proveedores con su respectiva factura y orden de pedido.
- Atender al cliente en forma oportuna y eficiente.
- Almacenar las mercancías de la manera más idónea y siguiendo los parámetros por la tienda.
- Realizar la exhibición de los productos con los parámetros establecidos por la tienda.
- Llevar un adecuado control de inventarios de los productos que están bajo su responsabilidad, realizando un reporte diario al departamento de compras acerca de las mercancías faltantes.
- Utilizar eficientemente las herramientas de trabajo suministradas por la empresa.
- Realizar el aseo correspondiente de su sitio de trabajo y de la tienda en general.
- Colaborar en caso de necesidad con las tareas de los compañeros de la misma área.
- Suministrar información sobre su trabajo hacia su jefe inmediato y a sus compañeros.
- Mover mercancías de gran volumen y peso de un sitio a otro.
- Vigilar y colaborar con la seguridad de la tienda.
- Clasificar y seleccionar los productos en cuanto a calidad, durabilidad y deterioro.

3. Ayudas del cargo:

- Manual de procedimientos.

- Manual de modulaciones.

4. Relaciones internas y externas

INTERNAS

- Gerencia general
- Personal de la misma área.
- Departamento de compras
- Todos los miembros de la organización

EXTERNAS

- Proveedores
- Demás empresas del gremio
- Mercaderistas e impulsadoras

5. Especificaciones del oficio

CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Educación: Haber realizado estudios de educación básica secundaria.
- Experiencia: Un año en cargos similares.
- Complejidad: Medio, por la responsabilidad en el recibo, manipulación de mercancías y control de inventarios.

CONTACTOS

- Contacto directo con proveedores y relaciones con los empleados de la tienda.

ESFUERZO

- Mental: Normal
- Físico: Alto, por la manipulación de objetos de gran volumen y peso.

➤ **Mercaderista**

1. Identificación:

CARGO	Mercaderista
ÁREA	Operativa
CARGO A QUIEN REPORTA	Gerente
PERSONAS A CARGO	0
NATURALEZA DEL CARGO/OBJETIVO: Es directamente responsable ante su superior por el cumplimiento de las labores que le son propias de su cargo como exhibición de las mercancías disponibles para la venta en la tienda, además de cumplir con las labores de otras áreas que le sean asignadas, así como el contacto directo, servicio y atención al cliente.	

2. Descripción de funciones:

- Exhibir los productos en las cantidades necesarias y suficientes para abastecer las ventas diarias de la tienda, teniendo en cuenta la modulación correspondiente para cada uno de los productos.
- Atender al cliente en forma oportuna y eficiente.
- Efectuar la labor de empacador en los puntos de pago cuando sea necesario.
- Cumplir con el servicio a domicilio, cuando el cliente lo pida por medio de la aplicación.
- Llevar un adecuado control de inventarios de los productos que están bajo su responsabilidad, realizando un aporte diario al departamento de compras acerca de las mercancías faltantes.
- Utilizar eficientemente las herramientas de trabajo suministradas por la empresa.
- Realizar el aseo correspondiente de su sitio de trabajo y del almacén en general.
- Orientar a los clientes dentro del almacén.
- Suministrar información acerca de los productos.
- Colaborar en caso de necesidad con las tareas de los compañeros de la misma área.
- Mover mercancías de gran volumen y peso de un sitio a otro.
- Suministrar información sobre su trabajo hacia su jefe inmediato y a sus compañeros.
- Realizar labores de mensajería cuando sea necesario.
- Vigilar y colaborar con la seguridad de la tienda.
- Clasificar y seleccionar los productos en cuanto a calidad, durabilidad y deterioro.

3. Ayudas del cargo:

- Manual de procedimientos.
- Manual de modulaciones.

4. Relaciones internas y externas

INTERNAS

- Gerencia general
- Personal de la misma área.
- Departamento de compras.
- Todos los miembros de la organización

EXTERNAS

- Clientes
- Demás empresas del gremio
- Mercaderistas e impulsadoras

5. Especificaciones del oficio

CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Educación: Haber realizado estudios de educación básica secundaria.
- Experiencia: Un año en cargos similares.
- Complejidad: Medio por la responsabilidad en la manipulación de mercancías y control de inventarios.

CONTACTOS

- Contacto directo con clientes y relaciones con los empleados de la tienda.

ESFUERZO

- Mental: Normal
- Físico: Alto, por la manipulación de objetos de gran volumen y peso.

➤ **Cajero**

1. Identificación:

CARGO	Cajero
ÁREA	Operativa
CARGO A QUIEN REPORTA	Gerente
PERSONAS A CARGO	0
NATURALEZA DEL CARGO/OBJETIVO: Es directamente responsable ante su superior por el cumplimiento de las labores que le son propias de su cargo como recibir los valores de las mercancías y diligenciar las relaciones y controles necesarios para mantener cuadrada la caja de acuerdo a los reglamentos de la tienda, además de cumplir con las labores de otras áreas que le sean asignadas, así como el contacto directo, servicio y atención al cliente.	

2. Descripción de funciones:

- Atender al cliente en forma oportuna y eficiente.
- Efectuar la labor de empacador en los puntos de pago cuando sea necesario.
- Recibir el efectivo de las ventas del día y preparar el puesto de trabajo.
- Clasificar el dinero por denominaciones y realizar durante el día entregas parciales de dinero.
- Efectuar el cuadro de caja diligenciando y verificando comprobantes de estradas y salidas del dinero.
- Utilizar eficientemente las herramientas de trabajo suministradas por la empresa.
- Realizar el aseo correspondiente de su sitio de trabajo y del almacén en general.
- Orientar a los clientes dentro del almacén.
- Suministrar información acerca de los productos.
- Colaborar en caso de necesidad con las tareas de los compañeros de la misma área.
- Suministrar información sobre su trabajo hacia su jefe inmediato y a sus compañeros.
- Vigilar y colaborar con la seguridad de la tienda.

3. Ayudas del cargo:

- Manual de procedimientos.
- Manual de modulaciones.

4. Relaciones internas y externas

INTERNAS

- Gerencia general
- Personal de la misma área.
- Todos los miembros de la organización

EXTERNAS

- Clientes
- Demás empresas del gremio
- Mercaderistas e impulsadoras

5. Especificaciones del oficio

CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Educación: Haber realizado estudios de educación básica secundaria.
- Experiencia: Un año en cargos similares.
- Complejidad: Alto, por la responsabilidad en el recibo y manipulación de dinero.

CONTACTOS

- Contacto directo con clientes y relaciones con los empleados de la tienda.

ESFUERZO

- Mental: Alto, por el nivel de concentración y recordación de números.
- Físico: Medio, por la manipulación de objetos de mediano volumen y peso.

➤ Vigilante

1. Identificación:

CARGO	Vigilante
ÁREA	Operativa
CARGO A QUIEN REPORTA	Gerente
PERSONAS A CARGO	0
NATURALEZA DEL CARGO/OBJETIVO: Es directamente responsable ante su superior por el cumplimiento de las labores que le son propias de su cargo como vigilancia, seguridad y entrada y salida de personas y mercancías de acuerdo con las exigencias de la tienda. Además de cumplir con las labores de otras áreas que le sean asignadas, así como el contacto directo, servicio y atención al cliente.	

2. Descripción de funciones:

- Atender al cliente en forma oportuna y eficiente.
- Verificar la salida de las mercancías que son compradas por el cliente.
- Impedir el ingreso de objetos extraños y grandes volúmenes de la tienda sin previa autorización de su jefe.
- Utilizar eficientemente las herramientas de trabajo suministradas por la empresa.
- Realizar el aseo correspondiente de su sitio de trabajo y del almacén en general.
- Orientar a los clientes dentro del almacén.
- Suministrar información acerca de los productos.
- Colaborar en caso de necesidad con las tareas de los compañeros de la misma área.
- Suministrar información sobre su trabajo hacia su jefe inmediato y a sus compañeros.
- Vigilar y colaborar con la seguridad de la tienda.
- Realizar labores de mensajería cuando sea necesario

3. Ayudas del cargo:

- Manual de seguridad.

4. Relaciones internas y externas

INTERNAS

- Gerencia general
- Personal de la misma área.
- Todos los miembros de la organización

EXTERNAS

- Clientes
- Demás empresas del gremio
- Mercaderistas e impulsadoras

5. Especificaciones del oficio

CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- Educación: Haber realizado estudios de educación básica secundaria.
- Experiencia: Un año en cargos similares.
- Complejidad: Medio, por la responsabilidad en la salida de mercancía del supermercado y vigilancia dentro de ella.

CONTACTOS

- Contacto directo con clientes y relaciones con los empleados de la tienda.

ESFUERZO

- Mental: Bajo.
- Físico: Bajo.

ANEXO E
CONTRATO CON ARRENDADOR

Contrato de arrendamiento de local comercial

Entre los suscritos, de una parte el señor(a) _____, mayor de edad y residente en la ciudad de _____, identificado con cédula de ciudadanía número _____, quien en adelante se denominará el Arrendador, y por otra parte el señor(a) _____, mayor de edad y residente en la ciudad de _____, identificado con cédula de ciudadanía número _____, quien en adelante se denominará el Arrendatario, celebran el presente Contrato de Arrendamiento de Local Comercial, que se regirá por las normas aplicables en la materia, y especialmente por las siguientes cláusulas:

Primera. Objeto del contrato. El Arrendador, propietario del local comercial, ubicado en la _____, en el barrio _____ del municipio de _____, y registrado bajo matrícula inmobiliaria No. _____ de la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos de la ciudad de _____, concede al Arrendatario el uso y goce del mismo.

Segunda. Término. El término de duración del presente contrato será de _____ meses, contados a partir del día _____ del mes de _____ del 201.....

Tercera. Canon mensual. El precio mensual que el Arrendatario se obliga a pagar al Arrendador por el uso y goce del local comercial es de _____ (\$_____).

Cuarta. Oportunidad para el pago. El Arrendatario se obliga a pagar al Arrendador el canon mensual dentro de los _____ (____) primeros días de cada mes.

Quinta. Destinación. El Arrendatario se obliga a utilizar el local comercial para _____ (*descripción del tipo de negocio*) y no podrá darle otra destinación, sin la previa autorización escrita del Arrendador.

Sexta. Servicios públicos y pago. El local consta de servicios de _____ (*por ejemplo, energía eléctrica, acueducto,*

alcantarillado y línea telefónica); el pago mensual y oportuno de dichos servicios corresponderá en su totalidad al Arrendatario, quien declara que recibe al día este pago por parte del Arrendador.

Séptima. Estado del local comercial. El arrendatario declara haber recibido el local comercial, objeto de este contrato, junto con los servicios antes descritos en buen estado; y se obliga a devolver el inmueble al arrendador a la terminación del contrato, en el mismo estado en que lo recibió, excepto por deterioro debido al transcurso del tiempo y uso legítimo del bien.

Octava. Reparaciones. El Arrendatario tendrá a su cargo las reparaciones locativas y aquellas que sean necesarias por hechos suyos o sus dependientes, y no podrá realizar otras sin el consentimiento previo y escrito del arrendador.

Novena. Terminación y prórroga. Este contrato termina por el vencimiento del término fijado. Los contratantes podrán prorrogarlo mediante comunicaciones escritas por lo menos con _____ (___) meses de anticipación a la fecha del vencimiento.

Décima. Renovación. Después de dos (2) años de vigencia del presente contrato, el Arrendatario tendrá derecho a la renovación, conforme a los artículos 518 y 520 del Código de Comercio.

Decima Primera. Subarriendo. El Arrendatario no podrá, sin la autorización expresa y por escrito del Arrendador, subarrendar totalmente el local comercial.

Décima Segunda. Cesión. El Arrendatario podrá ceder el contrato cuando previamente y por escrito lo autorice el Arrendador o por enajenación del respectivo establecimiento de comercio.

Décima Tercera. Coarrendatario. Para garantizar al Arrendador el cumplimiento de sus obligaciones, el Arrendatario tiene como Coarrendatario al señor(a) _____, identificado con cédula de ciudadanía número _____, quien se obliga solidariamente con el Arrendatario durante el término de duración del contrato y el de sus prorrogas.

Décima Cuarta. Cláusula penal. El incumplimiento por cualquiera de las partes de las obligaciones derivadas de este contrato, la constituirá en deudora de la otra por la suma de _____ salarios mínimos mensuales vigentes a la fecha del

incumplimiento, a título de pena, sin menoscabo del canon y de los perjuicios que pudieren ocasionarse como consecuencia del incumplimiento

Para constancia, se firman dos copias en la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del _____.

Arrendador
Firma
C.C.

Arrendatario
Firma
C.C.

Coarrendatario
Firma
C.C.

ANEXO E
CONTRATOS CON PROVEEDORES

CONTRATO DE SUMINISTRO

Ciudad y fecha

Los suscritos sociedad comercial, debidamente constituida por escritura pública N° del Círculo de domiciliada en, y representada en este acto por el señor, mayor de edad, vecino de, identificado con cédula de ciudadanía N° de, que en adelante se denominará el proveedor y (nombre de la sociedad o establecimiento comercial), con domicilio en representada en este acto por, mayor de edad, vecino de identificado con cédula de ciudadanía N° de que en adelante se denominará el consumidor, hemos acordado celebrar el presente contrato de suministro que se regirá por las siguientes cláusulas:

Cláusula primera. —Objeto. El presente contrato tiene por objeto el suministro periódico (o continuo) por parte del proveedor de (describir los bienes o servicios objeto del contrato) a favor del consumidor, y a cambio de la contraprestación a que este último se obliga en la cláusula tercera del presente contrato. **Cláusula segunda. —Obligaciones del proveedor.** Constituyen obligaciones del proveedor: **Primera.** —Suministrar al consumidor y cualquier otro producto del PROVEEDOR que acuerden por escrito las partes, y con los plazos de entrega que tiene o tenga establecidos el PROVEEDOR (1). **Segunda.** —Con ceder al consumidor un descuento del % (...) sobre el precio de la mercancía, según las listas oficiales de precios del PROVEEDOR. (2). **Tercera.** —Conceder al consumidor un descuento adicional del % (...) por el pago dentro de los 30 días siguientes a la fecha de la factura. **Cuarta.** —Conceder al consumidor dos meses calendario para el pago, contados a partir de la fecha de cada factura, sin causar intereses en dicho lapso. **Quinta.** —Fijar como cuantía mínima de cada pedido la suma de (\$) (esta suma podrá ser modificada por el PROVEEDOR, en cualquier momento, mediante la sola notificación, por escrito al COMPRADOR). **Sexta.** —Otorgar, a exclusivo criterio del PROVEEDOR, un cupo de crédito al consumidor, señalando un límite máximo para sus pedidos. **Séptima.** —Entrenar a los vendedores del consumidor mediante explicaciones de un empleado del PROVEEDOR. **Octava.** —Entregar en préstamo de uso, con devolución inmediata a personal autorizado del PROVEEDOR, al vencer o darse por terminado el presente

contrato, un aviso que se instalará en sitio adecuado del establecimiento del COMPRADOR. **Novena.** —Poner a disposición del CONSUMIDOR varias calcomanías de sus productos, para ser fijadas en sitios adecuados del establecimiento comercial del CONSUMIDOR. **Décima.** —Entregar al CONSUMIDOR material publicitario y catálogos en la cantidad adecuada. **Decimoprimera.** —A juicio del PROVEEDOR, entregar al CONSUMIDOR muestrarios que periódicamente serán actualizados. **Decimosegunda.** —Asumir el valor de los fletes, empaques y seguros de la mercancía que se despache dentro de las condiciones de este contrato. **Cláusula tercera.** —**Obligaciones del consumidor.** Constituyen obligaciones a cargo del consumidor las siguientes: **Primera.** —El CONSUMIDOR se obliga a adquirir los productos suministrados por el PROVEEDOR a fin de revenderlos, sujetándose a los precios y condiciones fijadas por el PROVEEDOR para la venta al público. **Segunda.** —Pagar de contado el pedido inicial (3). **Tercera.** —El CONSUMIDOR se obliga a firmar las facturas u otros documentos comerciales que le expida el PROVEEDOR y que correspondan a mercancías efectivamente entregadas, en señal de que acepta la obligación de pagarlos. **Cláusula cuarta.** —**Naturaleza del suministro.** Las partes convienen en que cada suministro constituye una venta en firme, y que, en consecuencia, el PROVEEDOR no aceptará devolución alguna de mercancías vendidas en ejecución del presente contrato de suministro, salvo en los casos de artículos con defectos de fabricación advertidos por el CONSUMIDOR y notificados por éste al PROVEEDOR, dentro de los cinco días siguientes a la fecha de entrega de cada suministro. **Cláusula quinta.** —**Duración.** El presente contrato de suministro es de plazo indefinido, pero podrá ser terminado, sin aviso previo, en cualquier momento por incumplimiento de cualquiera de las obligaciones estipuladas o dando aviso escrito a la otra parte con una anticipación de un mes a la fecha en que deba quedar terminado. **Cláusula sexta.** —**Cesión.** Este contrato no podrá ser cedido sin previa aprobación del PROVEEDOR (4). **Cláusula séptima.** —**Representación.** Ninguna de las obligaciones contenidas en las cláusulas de este contrato generarán en ningún caso, vínculo adicional entre las partes ni habilitarán al CONSUMIDOR para representar al PROVEEDOR a ningún título. El CONSUMIDOR manifiesta que en el pasado no ha existido entre las partes ninguna clase de vinculación ni se ha celebrado contrato alguno de índole civil, laboral o comercial distintos de los que eventualmente pudo haber celebrado de compra-venta de algunos de los mismos productos con EL PROVEEDOR, con quien no lo une ni ha unido ningún contrato de mandato, comisión ni agencia comercial y que, en consecuencia, carece de autorización o vínculo contractual que le faculte para representar o comprometer de alguna manera al PROVEEDOR, ni para anunciarse como

titular de alguna de las dichas calidades (5). En señal de conformidad las partes suscriben el presente documento en dos ejemplares del mismo tenor, en a los () días del mes de de mil novecientos noventa y ().

Firma del proveedor: _____

C.C. N° o NIT

Firma del consumidor: _____

C.C. N° o NIT

CONTRATO DE FABRICACIÓN

Entrequien se identifica con la cédula de ciudadanía N° y es vecino de, quien para los efectos del presente contrato se denominará simplemente como el ORDENANTE y, quien porta la cédula de ciudadanía N° y manifiesta ser vecino de, quien en lo sucesivo se designará como el FABRICANTE, hemos decidido celebrar el contrato de fabricación que consta en el documento que ahora se suscribe y que se rige por las cláusulas que se enuncian y en lo no previsto en ellas por las disposiciones legales aplicables a la materia de qué trata este contrato:

Primera. Objeto. —EL FABRICANTE se obliga a producir y el ORDENANTE a comprar los siguientes productos: **Segunda. Precio.** —EL ORDENANTE pagará al FABRICANTE acorde con el volumen de mercaderías realmente entregado y relacionado en la respectiva factura de cobro los siguientes valores: **Tercera. Pago.** —EL ORDENANTE pagará al FABRICANTE los dineros que deba en razón a las entregas que efectivamente éste realice, dentro de los (...) días hábiles siguientes a la presentación de las facturas correspondientes a cada una de las entregas. **Cuarta. Entrega.** —EL FABRICANTE realizará la entrega de los productos (...) días después de recibir la orden de producción por parte del ORDENANTE. **Quinta. Procedimiento para la entrega.** —EL FABRICANTE hará la entrega de cada pedido en las oficinas del ORDENANTE, ubicadas en de la ciudad de EL ORDENANTE dispondrá de (...) días hábiles, contados a partir de la entrega de la mercancía para formular los reclamos que procedan debido a las diferencias que exhiba respecto de las órdenes de producción impartidas. **Sexta. Materia prima.** —La materia prima será suministrada por Los desperdicios corresponden a **Séptima. Duración.** —El contrato que consta en este escrito tiene una duración igual a (o, el contrato que consta en este escrito tiene duración indefinida). Para terminarlo, cualquiera de las partes podrá comunicar a la otra con una anticipación mínima de (...) días su intención de cesar su vínculo contractual, en tal caso, FABRICANTE Y ORDENANTE quedan obligados a cumplir con las obligaciones derivadas de las órdenes de producción diligenciadas con anterioridad al preaviso. **Octava. Obligaciones del FABRICANTE.** —Constituyen las principales obligaciones del FABRICANTE las siguientes: a) Elaborar los bienes objeto de contrato según las especificaciones acordadas, que constan en el anexo que forma parte del presente contrato; b) Realizar las entregas dentro del plazo acordado para tal efecto; c) Mantener la exclusividad en el diseño de los bienes que se fabricarán como desarrollo de este acto jurídico. **Novena. Obligaciones especiales del ORDENANTE.** —Constituyen las obligaciones

principales del ORDENANTE las siguientes: a) Pagar los precios dentro del plazo previsto; b) Recibir los bienes que le entregue el FABRICANTE, cuando tal hecho obedezca a una orden de producción impartida conforme con los términos definidos en esta convención. **Décima. Cláusula penal.** —Las partes acuerdan como sanción pecuniaria a cargo de la parte que incumpla una cualquiera de las obligaciones nacidas en el presente contrato y en favor de la otra, el pago de (\$...) pesos, cantidad que será exigible sin necesidad de requerimiento, pues las partes renuncian expresamente a este requisito para constituir la mora del deudor (1). **Décima primera. Gastos:** Los gastos que se ocasionen con ocasión del presente documento correrán a cargo de En señal de conformidad las partes contratantes suscriben el presente documento en la ciudad de, siendo los (...) días del mes de de (), ante dos testigos hábiles. Se extienden dos copias del mismo tenor y valor.

Firmas: _____

El ordenante: _____ El fabricante: _____

C.C.: _____ C.C.: _____

ANEXO G
CONTRATOS CON EMPLEADOS

CONTRATO INDIVIDUAL A TÉRMINO FIJO DE UNO A TRES AÑOS

Nombre del empleador domicilio del empleador nombre del trabajador dirección del trabajador lugar, fecha de nacimiento y nacionalidad oficio que desempeñará el trabajador salario pagadero por fecha de iniciación de labores lugar donde desempeñará las labores ciudad donde ha sido contratado el trabajador

Entre el empleador y el trabajador, de las condiciones ya dichas, identificados como aparece al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido además por las siguientes cláusulas:

Primera.—El empleador contrata los servicios personales del trabajador y éste se obliga: a) A poner al servicio del empleador toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y en las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus representantes, y b) A no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros empleadores, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato.

Segunda. —El empleador pagará al trabajador por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero en las oportunidades también señaladas arriba. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo del Trabajo. Se aclara y se conviene que en los casos en los que el trabajador devengue comisiones o cualquiera otra modalidad de salario variable, el 82.5% de dichos ingresos, constituye remuneración ordinaria, y el 17.5% restante está destinado a remunerar el descanso en los días dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo del Trabajo.

Tercera.—Todo trabajo suplementario o en horas extras y todo trabajo en día domingo o festivo en los que legalmente debe concederse descanso, se remunerará conforme a la ley, así como los correspondientes recargos nocturnos. Para el reconocimiento y pago del trabajo suplementario, dominical o festivo el empleador o sus representantes deben autorizarlo

previamente por escrito. Cuando la necesidad de este trabajo se presente de manera imprevista o inaplazable, deberá ejecutarse y darse cuenta de él por escrito, a la mayor brevedad, al empleador o a sus representantes. El empleador, en consecuencia, no reconocerá ningún trabajo suplementario o en días de descanso legalmente obligatorio que no haya sido autorizado previamente o avisado inmediatamente, como queda dicho. **Cuarta.** —El trabajador se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por el empleador, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas de la jornada ordinaria en la forma prevista en el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 23 de la Ley 50 de 1990, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el artículo 167 ibídem. **Quinta.** —La duración del presente contrato será de años. Los dos primeros meses del mismo se consideran como período de prueba, y, por consiguiente, cualquiera de las partes podrá terminar el contrato unilateralmente, en cualquier momento durante dicho período. El trabajador podrá dar por terminado este contrato mediante aviso escrito al empleador con antelación no inferior a treinta (30) días. En caso de no dar el trabajador el aviso, o darlo tardíamente, deberá al empleador una indemnización equivalente a treinta (30) días de salario o proporcional al tiempo faltante, deducible de sus prestaciones sociales; este descuento se depositará a órdenes del juez, todo de conformidad con el numeral 5º del artículo 6º de la Ley 50 de 1990, que modificó el artículo 64 del Código Sustantivo del Trabajo (1). **Sexta.** —Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato por cualquiera de las partes, las enumeradas en el artículo 7º del Decreto 2351 de 1965; y, además, por parte del empleador, las faltas que para el efecto se califiquen como graves en el espacio reservado para cláusulas adicionales en el presente contrato. **Séptima.** —Las invenciones o descubrimientos realizados por el trabajador contratado para investigar pertenecen al empleador, de conformidad con el artículo 539 del Código de Comercio, así como el artículo 20 y concordantes de la Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor. En cualquier otro caso el invento pertenece al trabajador, salvo cuando éste no haya sido contratado para investigar y realice la invención mediante datos o medios conocidos o utilizados en razón de la labor desempeñada, evento en el cual el trabajador, tendrá derecho a una compensación que se fijará de acuerdo al monto del salario, la importancia del invento o descubrimiento, el beneficio que reporte al empleador u otros factores similares. **Octava.** —Las partes podrán convenir que el trabajo se preste en lugar distinto del inicialmente contratado, siempre que tales traslados no desmejoren las condiciones laborales o de

remuneración del trabajador, o impliquen perjuicios para él. Los gastos que se originen con el traslado serán cubiertos por el empleador de conformidad con el numeral 8º del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo. El trabajador se obliga a aceptar los cambios de oficio que decida el empleador dentro de su poder subordinante, siempre que se respeten las condiciones laborales del trabajador y no se le causen perjuicios. Todo ello sin que se afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador, de conformidad con el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 1º de la Ley 50 de 1990. **Novena.** —Este contrato ha sido redactado estrictamente de acuerdo con la ley y la jurisprudencia y será interpretado de buena fe y en consonancia con el Código Sustantivo del Trabajo cuyo objeto, definido en su artículo 1º, es lograr la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. **Décima.** —El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto alguno cualquiera otro contrato verbal o escrito celebrado entre las partes con anterioridad. Las modificaciones que se acuerden al presente contrato se anotarán a continuación de su texto. Para constancia se firma en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigos en la ciudad y fecha que se indican a continuación:

CIUDAD Y FECHA _____

Contrato de Prestación de Servicios

Entre los suscritos _____ (*contratante, quien puede ser persona natural o jurídica*) legalmente constituida y con domicilio principal en la ciudad de _____ quien en adelante se denominará **CONTRATANTE**, representada legalmente por _____, identificado como aparece al pie de su firma, según certificado de Cámara de Comercio de _____ (*ciudad, seccional*), y por otra parte _____ (*persona natural o jurídica, prestador del servicio*), quien se identifica como aparece al pie de su firma y en adelante se denominará **CONTRATISTA**, hemos convenido en celebrar un contrato de prestación de servicios profesionales que se regulará por las cláusulas que a continuación se expresan y en general por las disposiciones del Código Civil y Código de Comercio aplicables a la materia de qué trata este contrato:

Primera. Objeto. El CONTRATISTA, de manera independiente, sin subordinación o dependencia, utilizando sus propios medios, elementos de trabajo, personal a su cargo, prestará los servicios de _____ (*explicar en detalle el servicio a prestar*).

(Tener en cuenta que el propósito del contratista, debe ser para que ejecute labores distintas al objeto social del contratante, de lo contrario, al realizar el contratista una labor propia del contratante, se podría estar frente a una evasión a la contratación laboral ocultando con un contrato mercantil como el contrato de prestación de servicios).

Segunda. Término del Contrato. Este Contrato de Prestación de Servicios se extenderá por un periodo de _____ (*se escribe un tiempo fijo o se establece hasta cuando se finalice el servicio específico, o simplemente se puede establecer como indefinido, como podría ser el de los asesores externos de una empresa –abogados, asesores tributarios, financieros, publicidad, etc.*).

Tercero. Honorarios. – El CONTRATANTE pagará al CONTRATISTA por concepto de honorarios la suma de _____ (\$ _____) (*mensuales o por el total del servicio prestado*).

Cuarta. Prorroga. Si vencido el plazo establecido para la ejecución del contrato de prestación de servicios el CONTRATANTE decide ampliar el plazo de vencimiento, se suscribirá minuta suscrita por las partes, que hará parte integral de este contrato. (*Esta cláusula se elimina si en la cláusula segunda se determinó que es indefinido*).

Quinta. Nuevo servicio. Si finalizado el objeto del servicio contratado, el CONTRATANTE necesita un nuevo servicio del CONTRATISTA, se deberá hacer un nuevo Contrato de Prestación de Servicios y no se entenderá como prórroga por desaparecer las causas contractuales que dieron origen al presente contrato.

Sexta. Obligaciones del CONTRATISTA. Son obligaciones del CONTRATISTA:

1. Obrar con seriedad y diligencia en el servicio contratado.
2. Realizar informes mensuales. (*Según acuerdo entre las partes*).
3. Atender las solicitudes y recomendaciones que haga el CONTRATANTE o sus delegados, con la mayor prontitud.

4. Permitir que el CONTRATANTE o un delegado haga visitas a las instalaciones del CONTRATISTA o el sitio que esté desarrollando la labor contratada.

5. Pagar y presentar cumplidamente los aportes a la seguridad social en salud, pensiones y ARL, en concordancia con la legislación vigente.

6. Las demás que pacten las partes sin que exista subordinación.

Séptima. Garantías. EL CONTRATISTA prestará garantía expedida por compañía de seguros legalmente autorizada en Colombia, o garantía bancaria única que avalará el cumplimiento, calidad y daños causados al contratante y a terceros en ejecución del contrato.

(Optativo incluir la constitución de garantías).

Octava. Obligaciones del CONTRATANTE. Son obligaciones del CONTRATANTE:

1. Cancelar los honorarios fijados al CONTRATISTA, según la forma que se pactó dentro del término debido.

2. Entregar toda la información que solicite el CONTRATISTA para poder desarrollar con normalidad su labor independiente.

Novena. Terminación anticipada o anormal. Incumplir las obligaciones propias de cada una de las partes, dará lugar a la otra para terminar unilateralmente el Contrato de Prestación de Servicios.

En todo caso, este contrato presta mérito ejecutivo por ser una obligación clara, expresa y exigible para las partes.

En prueba de conformidad se firman dos ejemplares de un mismo tenor, en la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____, del año _____

El contratante

_____ *(Firma)*

_____ *(Nombre)*

_____ *(Documento de identidad)*

_____ *(No. Documento de identidad)*

_____ *(Teléfono de contacto)*

_____ *(Dirección de notificación)*

El contratista

_____ *(Firma)*

_____ *(Nombre)*

_____ *(Documento de identidad)*

_____ *(No. Documento de identidad)*

_____ *(Teléfono de contacto)*

_____ *(Dirección de notificación)*

ANEXO H
CALCULO DEL INVENTARIO INICIAL

INVERSION INICIAL			
OBRAS CIVILES			
Adecuaciones locativas	1	24.500.000	24.500.000
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS			
Escáner (lector de códigos de barras)	3	800.000	2.400.000
Caja registradora	3	800.000	2.400.000
Nevera Refrigeradora (4m largo x 2m alto)	1	9.000.000	9.000.000
Nevera Pequeña (1m largo x 2m alto)	1	4.000.000	4.000.000
Nevera congelante (4m largo x 2m alto)	1	12.000.000	12.000.000
Puesto de pago	3	1.500.000	4.500.000
Estanterías	7	2.500.000	17.500.000
Carrito para mercar mediano	7	110.000	770.000
Carrito para mercar pequeño	4	70.000	280.000
Tablet	3	500.000	1.500.000
Juego de 1 mesa y 4 sillas en madera	3	600.000	1.800.000
Canastillas	10	20.000	200.000
Juego de muebles	1	400.000	400.000
Sistema de audio	1	500.000	500.000
Sistema de circuito cerrado de seguridad	1	1.400.000	1.400.000
TOTAL			58.650.000
DOTACIÓN DE OFICINAS			
Computador para oficina	1	1.700.000	1.700.000
Escritorio de oficina	1	400.000	400.000
TOTAL			2.100.000
LEGALIZACIÓN DE LA EMPRESA			
Elaboración de acta de constitucion y estatutos	1	855.209	855.209
Impuesto de renta - registro	1	2.217.208	2.217.208
Diligencias en Ccio y varios	1	500.000	500.000
TOTAL			3.572.417
IMPREVISTOS Y MONTAJE			
Imprevistos	1	1.716.186	1.716.186
CAPITAL DE TRABAJO			
Nómina (2 meses)	2	9.502.511	19.005.022
Costos de mantenimiento (2meses)	2	23.333	46.667
Gastos de funcionamiento (2 meses)	2	7.636.016	15.272.032
TOTAL			34.323.720

ANEXO I
GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN

1. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
Servicio	Unidad	Valor	Anual
Arriendo	mes	\$ 4.500.000	\$ 54.000.000
Energía eléctrica	mes	\$ 950.000	\$ 11.400.000
Agua	mes	\$ 488.699	\$ 5.864.388
Internet/Telefono	mes	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Papelaria	mes	\$ 309.600	\$ 3.715.200
contador	mes	\$ 500.000	\$ 6.000.000
vigilante	mes	\$ 737.717	\$ 8.852.604
TOTAL		\$ 7.636.016	\$ 91.632.192

1.1. Energía eléctrica

• **Consumo de energía**

Elemento	Unidades	KW por unidad	KW Totales
Computador con impresora	1	215	215
Equipo de sonido	1	254	254
Cajas registradoras	3	76	228
Congelador para productos cárnicos	1	216	216
Refrigeradores	2	274	548
Circuito cerrado de televisión	1	85	85
Sistema electrónico de alarma	1	30	30
Lámparas	10	36	360
TOTAL			1936

Los cálculos de consumo de energía son los suministrados por el fabricante en las especificaciones técnicas de cada elemento, se calculan realizando un promedio de utilización en horas al mes.

Costo de energía

$$1936 * \$489.44 \text{kwh} = \$947.556$$

El costo de la energía al mes resulta de multiplicar el total de los kilovatios que se consume, por el valor del kwh para la tarifa comercial que cobra ESSA Grupo epm el cual es de \$489.44; el costo es de \$950.000 en valor aproximado al mes lo que conduce a un consumo al año de \$11.400.000.

1.2. Costo de agua y alcantarillado

Concepto	Cantidad m ³	Valor m ³	Total mes
Agua	140	\$1.680	\$235.200
Alcantarillado	140	\$1.297	\$181.580
Recolección de basuras	3	\$23.973	\$71.919
Total			\$488.699

El valor del servicio de agua y alcantarillado corresponde a \$488.699 al mes y de \$5.864.388 al año; de acuerdo con las tarifas ofrecidas por la empresa de ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA S.A. E.S.P.

1.3. Internet/Teléfono

Concepto	Costo en pesos mes	Costo anual
Telefonía e internet	\$150.000	\$1.800.000

El servicio de telefonía corresponde a un plan ofrecido por UNE donde incluye un servicio de consumo de voz e internet, con un solo costo mensual.

1.4. Papelería

Concepto	Unidades mes	Valor unitario	Valor total	Total año
Papel etiquetadora	120	\$280	\$33.600	\$403.200
Papel impresora códigos	30	\$1200	\$36.000	\$432.000
Papel registradora	300	\$800	\$240.000	\$2.880.000
TOTAL			\$309.600	\$3.715.200

2. GASTOS DE MANTENIMIENTO

- **Mantenimiento**

Concepto	Valor año	Valor mes
Registradoras	\$30.000	\$2.500
Carros de mercado	\$100.000	\$8.333
Etiquetadoras	\$40.000	\$3.333
Basculas	\$20.000	\$1.666
Refrigeradores	\$90.000	\$7.500
Total	\$280.000	\$23.333

El mantenimiento de cada uno de los equipos deberá realizarse una vez al año, para garantizar el correcto funcionamiento y la durabilidad de cada uno de ellos.

Los costos son los ofrecidos por los fabricantes donde se comprarán los equipos y quienes son los encargados de realizar el mantenimiento.

3. COSTO LEGALIZACIÓN EMPRESA

LEGALIZACIÓN DE LA EMPRESA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Elaboración de acta de constitución y estatutos	1	855.209	855.209
Impuesto de renta - registro	1	2.217.208	2.217.208
Diligencias en Ccio y varios	1	500.000	500.000
TOTAL			3.572.417

Fuente: Tabla 11

Tomando como capital asignado la suma de \$316.744.017 para hacer el respectivo cálculo de la elaboración de acta de constitución y estatutos, y el impuesto de renta – registro.

4. NOMINA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

CARGO	Gerente	Operarios	
Numero de SMLVM por empleado	2,0	1,0	
# Trabajadores	1	6	
Salario	\$ 1.475.434	\$ 4.426.302	
Aux. Transporte	\$ -	\$ 498.840	
Total	\$ 1.475.434	\$ 4.925.142	
PRESTACIONES SOCIALES			
Cesantías	\$ 122.953	\$ 368.859	
Int cesantías	\$ 14.754	\$ 44.263	
Vacaciones (15d)	\$ 61.476	\$ 184.429	
Dotación	\$ -	\$ 1	
Total Prestaciones	\$ 199.184	\$ 597.551	
APORTES PARAFISCALES			
ICBF	\$ 44.263	\$ 132.789	
SENA	\$ 29.509	\$ 88.526	
CAJA DE COMP. FAMILIAR	\$ 59.017	\$ 177.052	
Total, Aportes Parafiscales	\$ 132.789	\$ 398.367	
SEGURIDAD SOCIAL			
ARL	\$ 7.702	\$ 23.105	
Pensión Vejez	\$ 177.052	\$ 531.156	
Salud	\$ 125.412	\$ 376.236	
Total Seguridad Social	\$ 310.166	\$ 930.497	
Prima	\$ 122.953	\$ 410.429	
TOTAL, SALARIOS MES	\$ 2.240.525	\$ 7.261.986	\$ 9.502.510,88

5. COSTO POS OPERATIVOS CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Nómina (2 meses)	2	9.502.511	19.005.022
Costos de mantenimiento (2meses)	2	23.333	46.667
Gastos de funcionamiento (2 meses)	2	7.636.016	15.272.032
TOTAL			34.323.720

6. ADICIÓN Y REPOSICIÓN DE EQUIPOS

ADICION Y REPOSICIÓN DE EQUIPOS - CANTIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ADICIONES					
Canastillas	5	0	0	0	0
Carrito para mercar mediano	0	0	0	3	0
Carrito para mercar pequeño	0	1	0	0	0
Tablet	0	0	1	0	0
REPOSICIONES					
Canastillas	0	0	5	0	5
Carrito para mercar mediano	0	0	0	0	2
Carrito para mercar pequeño	0	0	0	2	0
Tablet	0	0	0	1	0
ADICION Y REPOSICIÓN DE EQUIPOS - PRECIO					
Canastillas	20.000	21.150	22.366	23.652	25.012
Carrito para mercar mediano	110.000	116.325	123.014	130.087	137.567
Carrito para mercar pequeño	70.000	74.025	78.281	82.783	87.543
Tablet	500.000	528.750	559.153	591.304	625.304
		-	-	-	-
COSTO DE ADICIONES Y REPOSICIONES					
ADICIONES					
Canastillas	100.000	-	-	-	-
Carrito para mercar mediano	-	-	-	390.261	-
Carrito para mercar pequeño	-	74.025	-	-	-
Tablet	-	-	559.153	-	-
REPOSICIONES					
Canastillas	-	-	111.831	-	125.061
Carrito para mercar mediano	-	-	-	-	275.134
Carrito para mercar pequeño	-	-	-	165.565	-
Tablet	-	-	-	591.304	-
INVERSION ANUAL EN EQUIPOS	\$ 100.000	\$ 74.025	\$ 670.984	\$ 1.147.131	\$ 400.195

7. DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS

DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS - INVERSIÓN INICIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escáner (lector de códigos de barras)	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Caja registradora	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Nevera Refrigeradora (4m largo x 2m alto)	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
Nevera Pequeña (1m largo x 2m alto)	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Nevera congelante (4m largo x 2m alto)	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Puesto de pago	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000
Estanterías	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000
Carrito para mercar mediano	\$ 77.000	\$ 77.000	\$ 77.000	\$ 77.000	\$ 77.000
Carrito para mercar pequeño	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000
Tablet	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Juego de 1 mesa y 4 sillas en madera	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
Canastillas	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Juego de muebles	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Sistema de audio	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Sistema de circuito cerrado de seguridad	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000
Computador para oficina	\$ 340.000	\$ 340.000	\$ 340.000	\$ 340.000	\$ 340.000
Escritorio de oficina	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS - ADICIONES					
Canastillas	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Carrito para mercar mediano	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39.026	\$ 39.026
Carrito para mercar pequeño	\$ -	\$ 7.403	\$ 7.403	\$ 7.403	\$ 7.403
Tablet	\$ -	\$ -	\$ 55.915	\$ 55.915	\$ 55.915
DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS - REPOSICIONES					
Canastillas	\$ -	\$ -	\$ 11.183	\$ 11.183	\$ 23.689
Carrito para mercar mediano	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27.513
Carrito para mercar pequeño	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.557	\$ 16.557
Tablet	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 59.130	\$ 59.130
TOTAL DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS	6.255.000	6.262.403	6.329.501	6.444.214	6.484.233