

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN SUPERMERCADO EN EL CASCO
URBANO DEL MUNICIPIO DE LOS SANTOS**

YESENIA FERREIRA JAIMES

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2018**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN SUPERMERCADO EN EL CASCO
URBANO DEL MUNICIPIO DE LOS SANTOS**

YESENIA FERREIRA JAIMES

Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Gestión Empresarial

Director

ALEJANDRO MANTILLA CÁCERES

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2018

DEDICATORIA

Dedicado a mi hija, quien es el motor que me impulsa cada día

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, doy gracias a Dios por la oportunidad de culminar este proceso de mi vida universitaria. Segundo, agradezco a la Universidad Industrial de Santander por abrirme sus puertas y facilitar el camino para mi formación profesional. Agradezco también al profesor Alejandro Mantilla, director de mi proyecto grado. Gracias a mis compañeros, en especial Andrea Gómez Contreras, compañera incondicional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	17
1. GENERALIDADES	19
1.1 PANORAMA DEL SECTOR.....	19
1.1.1. El comercio en el mundo.....	19
1.1.1.1. El trueque	20
1.1.1.2. Los tenderetes	21
1.1.1.3. La venta tradicional y llegada de los supermercados	23
1.1.2. Origen y evolución de los supermercados en Colombia.....	25
1.1.3. Efectos de la incursión de cadenas internacionales en los mercados nacionales ..	28
1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO	30
1.2.1. Descripción del caso de estudio: municipio de Los Santos, Santander.....	30
1.2.1.1. Contexto del municipio de Los Santos	30
1.2.1.2. Economía del municipio	31
1.3 ASPECTOS LEGALES	33
1.3.1. Normatividad para la constitución de un supermercado en el municipio de Los Santos	33
2. ESTUDIO DE MERCADOS	37
2.1. OBJETIVOS.....	37
2.1.1. Objetivo general.....	37
2.1.2. Objetivos específicos	37
2.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	38
2.2.1. Descripción, usos y especificaciones del servicio	38
2.2.2. Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia	39
2.3. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO.....	39
2.3.1. Mercado potencial.....	39
2.3.2. Mercado objetivo.....	39
2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	39
2.4.1 La demanda.....	39
2.4.1.1. Descripción del problema de investigación de mercados	40
2.4.1.2. Necesidades de información	40

2.4.1.3. Ficha Técnica	41
2.4.2. Tabulación, presentación y análisis de resultados	42
2.4.3. Estimación de la demanda	54
2.4.4. Proyección de la demanda.....	55
2.5. OFERTA O COMPETENCIA	56
2.5.1. Necesidades de información	56
2.5.2. Análisis de la situación actual de la competencia.....	56
2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA	58
2.7. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	59
2.7.1. Estructura de los canales actuales.....	59
2.7.2. Ventajas y desventajas de los canales actuales.....	60
2.7.3. Selección de los canales de comercialización.....	62
2.8. PRECIO	63
2.8.1. Análisis de precios de la competencia	63
2.8.2. Estrategias de fijación de precios.....	63
2.9. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	64
2.9.1. Objetivos.....	64
2.9.2. Logotipo.....	65
2.9.3. Slogan	66
2.9.4. Análisis de medios	67
2.9.5. Selección de medios	67
2.9.6. Estrategias publicitarias	68
2.9.7. Presupuesto de publicidad y promoción.....	68
2.9.7.1. De lanzamiento	68
2.9.7.2. De operación	68
3. ESTUDIO TÉCNICO.....	69
3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO.....	69
3.1.1. Descripción del tamaño del proyecto	69
3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto	69
3.1.3. Capacidad del proyecto	70
3.1.3.1 Capacidad total diseñada por línea de producto o servicio	70
3.1.3.2. Capacidad instalada	71
3.1.3.3. Capacidad utilizada y proyectada.....	73

3.2. LOCALIZACIÓN	74
3.2.1. Macro localización	74
3.2.2. Micro localización.....	76
3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO	80
3.3.1. Ficha técnica del servicio	80
3.3.2. Descripción técnica del proce	80
3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento	82
3.3.4 Control de calidad.....	84
3.3.5. Recursos	85
3.3.5.1 Recurso humano.....	85
3.3.5.2 Recurso físico	85
3.3.5.3. Recurso de insumos	87
3.3.6 Análisis de proveedores.....	87
3.3.7 Distribución de planta	88
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	90
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN.....	90
4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	92
4.2.1. Visión.....	92
4.2.2. Misión	92
4.2.3. Objetivos.....	92
4.2.4. Políticas	93
4.2.4.1. Políticas de personal.....	93
4.2.4.2. Políticas de compras.....	94
4.2.4.3. Políticas de ventas.....	94
4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	95
4.3.1 Organigrama.....	95
4.3.2 Descripción y perfil de cargos	96
4.3.3. Asignación salarial	108
5. ESTUDIO FINANCIERO.....	109
5.1. INVERSIONES.....	109
5.1.1 Inversión fija.....	109
5.1.2 Inversión diferida.	111
5.1.3. Inversión de capital de trabajo.	111

5.1.4 Inversión total.	120
5.1.5 Fuentes de financiación.	121
5.2. COSTOS Y GASTOS.....	123
5.2.1. Costos y gastos fijos.	123
5.2.2. Costos y gastos variables.	124
5.2.3. Costo y gasto total unitario.....	124
5.3. PRECIO DE VENTA.....	124
5.4. PROYECCIONES FINANCIERAS.....	125
5.4.1. Ingresos.....	125
5.4.2. Egresos.	125
5.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS.....	126
5.5.1. Estado de Resultados Proyectados a 5 años.....	126
5.5.2 Flujo de Caja Proyectado.....	127
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	129
6.1 EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	129
6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	129
6.2.1. Matriz de evaluación de impactos.	129
6.3. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	133
6.3.1 Valor presente neto.....	133
6.3.2 Tasa Interna Retorno TIR.	135
6.3.3. Período de recuperación.....	135
6.3.4. Análisis de las razones financieras.	136
6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	139
7. CONCLUSIONES.....	140
8. RECOMENDACIONES.....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	143
ANEXOS.....	146

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ficha técnica	41
Cuadro 2. Personas que realizan o no las compras	42
Cuadro 3. Sitio donde realiza las compras	43
Cuadro 4. Frecuencia de compra	44
Cuadro 5. Intervalos de compra de los encuestados	45
Cuadro 6. Artículos comprados	46
Cuadro 7. Otros productos	47
Cuadro 8. Aspecto clave	48
Cuadro 9. Satisfacción del servicio	49
Cuadro 10. Alternativa	50
Cuadro 11. Servicios a recibir	51
Cuadro 12. Ubicación del supermercado	52
Cuadro 13. Medios para recibir información	53
Cuadro 14. Proyección de la demanda	56
Cuadro 15. Matriz competitiva	57
Cuadro 16. Presupuesto publicitario de lanzamiento	68
Cuadro 17. Presupuesto para publicidad	68
Cuadro 18. Horas disponibles al año	71
Cuadro 19. Tiempo de descanso	72
Cuadro 20. Horas disponibles al año	72
Cuadro 21. Proyección de la capacidad utilizada	74
Cuadro 22. Factores de micro localización	78
Cuadro 23. Puntuación de alternativas	79
Cuadro 24. Ficha técnica	80
Cuadro 25. Descripción y perfil del cargo Gerente	96
Cuadro 26. Descripción y perfil del cargo Contador	98
Cuadro 27. Descripción y perfil del cargo Secretaria	100
Cuadro 28. Descripción y perfil del cargo Cajero	102
Cuadro 29. Descripción y perfil del cargo Almacenista	104
Cuadro 30. Descripción y perfil del cargo Auxiliar de Servicios	106
Cuadro 31. Asignación Salarial	108
Cuadro 32. Maquinaria y equipo	109
Cuadro 33. Muebles y enseres	110
Cuadro 34. Equipo de oficina	110
Cuadro 35. Herramientas	110
Cuadro 36. Total inversión fija	111
Cuadro 37. Inversión diferida	111
Cuadro 38. Mercancía para la Venta	113
Cuadro 39. Mano de obra directa	115
Cuadro 40. Depreciación	115

Cuadro 41. Prorrateo servicios públicos y arrendamiento	116
Cuadro 42. Servicios públicos y arrendamiento	116
Cuadro 43. Total Costos Indirectos.....	117
Cuadro 44. Total costos de prestación del servicio	117
Cuadro 45. Gastos del personal administrativo.....	117
Cuadro 46. Gastos de administración	118
Cuadro 47. Total gastos de administración	118
Cuadro 48. Gastos financieros.....	119
Cuadro 49. Total capital de trabajo	120
Cuadro 50. Inversión total.....	121
Cuadro 51. Resumen del crédito	121
Cuadro 52. Amortización del crédito	122
Cuadro 53. Costos y gastos fijos	123
Cuadro 54. Costos y gastos variables.....	124
Cuadro 55. Costo y gasto total unitario	124
Cuadro 56. Proyección de ingresos	125
Cuadro 57. Proyección de egresos.....	125
Cuadro 58. Estado de resultados proyectado	126
Cuadro 59. Flujo de caja proyectado	127
Cuadro 60. Balance general inicial y proyectado	128
Cuadro 61. Matriz de impacto ambiental.....	130
Cuadro 62. Porcentaje de las variables para hallar la TMRA	133
Cuadro 63. Flujos de operación	134
Cuadro 64. Tasa interna de retorno	135
Cuadro 65. Periodo de recuperación	136
Cuadro 66. Razón Corriente	136
Cuadro 67. Capital de trabajo	137
Cuadro 68. Nivel de endeudamiento.....	137
Cuadro 69. Rotación de activos.....	138
Cuadro 70. Margen bruto de ganancia.....	138
Cuadro 71. Margen neto de utilidad	138
Cuadro 72. Valores para hallar punto de equilibrio	139

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Personas que realizan o no las compras	43
Gráfico 2. Sitio donde realiza las compras	44
Gráfico 3. Frecuencia de compra	45
Gráfico 4. Intervalos de compra de los encuestados.....	46
Gráfico 5. Artículos comprados.....	47
Gráfico 6. Otros productos.....	48
Gráfico 7 . Aspecto clave	49
Gráfico 8. Satisfacción del servicio	50
Gráfico 9. Alternativa	51
Gráfico 10. Servicios a recibir	52
Gráfico 11. Ubicación del supermercado	53
Gráfico 12. Medios para recibir información.....	54

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Ejemplos de tenderetes. Desde la Edad Media, hasta la actualidad	22
Ilustración 2. Canales de distribución en Colombia - Consumo masivo	60
Ilustración 3. Canal de comercialización	62
Ilustración 4. Logotipo Supermercado Guane	65
Ilustración 5. Mapa del Municipio de Los Santos en Santander	75
Ilustración 6. Plano de la Ubicación del Supermercado Guane.....	79
Ilustración 7. Diagrama de prestación del servicio	83
Ilustración 8. Distribución de la planta del supermercado Guane.....	89
Ilustración 9. Organigrama.....	96

RESUMEN

Título: Factibilidad para la creación de un supermercado en el casco urbano del municipio de Los Santos*.

Autora: Yesenia Ferreira Jaimes**

Palabras clave: estudio de factibilidad, comercio, estudio de mercado.

Descripción:

El presente trabajo busca determinar la factibilidad de creación de un supermercado en el área urbana del municipio de Los Santos, Santander, el cual se ha destacado en los últimos años por su crecimiento turístico, económico y cultural, no solo en el departamento sino en el país, siendo reconocido a nivel regional y nacional. El documento propuesto se realizará a través de un estudio de mercados que permitirá obtener información para identificar elementos importantes que evalúen condiciones como: oferta, demanda, condiciones del mercado, satisfacción al cliente, posibilidades de apertura de nuevos canales de venta y otras variables que permitan evidenciar el posible nivel de aceptación y viabilidad comercial del supermercado en el área urbana del municipio de los Santos. El estudio de mercados propuesto fue realizado a través de 222 encuestas hechas a pobladores del municipio. Asimismo, se plantea un estudio administrativo y financiero que evidencian diferentes indicadores que son soporte para la toma de decisiones. Al final del documento se propone una evaluación de la viabilidad del proyecto con todos los elementos validados a través de los diferentes estudios realizados que permitirán a la autora concluir con evidencia documental la factibilidad del supermercado. Igualmente, se plantean algunas recomendaciones y sugerencias para la implementación del proyecto.

* Trabajo de grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión empresarial. Director: Ingeniero Alejandro Mantilla Cáceres.

ABSTRACT

Title: Feasibility for the creation of a supermarket in the urban area of the municipality of Los Santos*.

Author: Yesenia Ferreira Jaimes**

Keywords: feasibility study, trade, market study.

Description:

The present work seeks to determine the feasibility of creating a supermarket in the urban area of the municipality of Los Santos, Santander, which has been highlighted in recent years by its tourism, economic and cultural growth, not only in the department but also in the country. The proposed document will be carried out through a market study that will allow obtain information to identify important elements that evaluate conditions such as supply, demand, market conditions and other variables that show the possible level of acceptance and commercial viability of the supermarket in the urban area of the municipality of Los Santos. The proposed market study was made through 222 surveys applied to residents of the municipality. Likewise, an administrative and financial study is proposed that show different indicators that are support for decision making. At the end of the document, an evaluation of the viability of the project is proposed with all the elements validated through the different studies that will allow the author to conclude with documentary evidence the feasibility of the supermarket. Nevertheless, some recommendations are presented.

* Trabajo de grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión empresarial. Director: Ingeniero Alejandro Mantilla Cáceres.

INTRODUCCIÓN

Los establecimientos comerciales se han convertido en los centros de los pequeños intercambios, que unidos forman parte importante de las economías locales, regionales y nacionales. Para el estudio propuesto en el presente documento, se tiene por objetivo principal realizar un estudio de mercados que permita evaluar la factibilidad de constituir un supermercado en el casco urbano del municipio de Los Santos, Santander.

En los últimos años, el municipio ha tenido un crecimiento significativo en su economía local, principalmente derivado de actividades turísticas. Por ello, y desde la apreciación de la autora, podría ser punto estratégico para el establecimiento de negocios comerciales, puntualmente un supermercado en el casco urbano del municipio. A continuación, se describe la estructura del documento propuesto para el estudio de factibilidad que permitirá establecer la viabilidad del proyecto.

En el primer capítulo se realiza una revisión de la bibliografía relacionada con la evolución de los establecimientos comerciales a través de la historia, y cómo fue su surgimiento en Colombia. Igualmente, como afectó al mercado colombiano la llegada de estos establecimientos al país. Asimismo, en este capítulo se realiza una descripción del municipio de Los Santos en lo referente a algunos aspectos a tener en cuenta para el estudio propuesto.

En el segundo capítulo se realiza un estudio de mercados en el cual se muestran los resultados de 222 encuestas realizadas en hogares del casco urbano del municipio de Los Santos, y que fueron el insumo fundamental del estudio. En el capítulo 3 por medio de diferentes fórmulas estudiadas previamente se calculan una serie de índices que permiten observar el tamaño y capacidad proyectada del supermercado. Igualmente, se localiza geográficamente el sitio donde se ubicaría.

Posteriormente, en el capítulo 4 se realiza el estudio administrativo del proyecto, donde se resaltan las diferentes políticas que se deben implementar para la calidad del establecimiento propuesto. Entre estas políticas tenemos: políticas de compras, políticas de personal y políticas de ventas. Asimismo, se diseña la estructura organizacional con detalle del personal requerido y los salarios proyectados para el funcionamiento del establecimiento.

Como complemento en el capítulo 5, se presenta el estudio financiero que permite verificar los posibles costos e ingresos proyectados del supermercado, para posteriormente, en el capítulo 6 evaluar la viabilidad de implementar el proyecto. Finalmente, con el análisis realizado se presenta al lector unas conclusiones generales del estudio realizado.

1. GENERALIDADES

1.1 PANORAMA DEL SECTOR

1.1.1. El comercio en el mundo. Como se establece en el Código de Comercio, podemos definir al comercio como una actividad lucrativa que consiste en la intermediación directa o indirecta entre productores y consumidores de los bienes y servicios a fin de facilitar y promover la circulación de la riqueza. Para ello, el mundo moderno ha establecido sus políticas de comercio e intercambio en sistemas de transacciones libres y con mercados abiertos, que faciliten y sobre todo agilicen los millones de transacciones comerciales que se hacen en el mundo a diario.

Actualmente, el sistema clave para ello es el capitalismo, el cual podemos definir como el sistema económico por excelencia que las grandes potencias mundiales implementan para manejar el rumbo de sus economías. Entre estos países podemos mencionar: Estados Unidos, Alemania, Inglaterra y Francia.

Para algunos académicos, el capitalismo es más que un sistema económico, es un sistema político e incluso social. Sin embargo, en su principio básico se considera un sistema económico en el cual la propiedad privada desempeña un papel fundamental. Se incluyen también, la libertad de empresa y de elección, el interés propio como motivación dominante, la competencia, la fundamentación en el sistema de precios o de mercado y un reducido papel del gobierno¹.

Sim embargo, para la constitución de este sistema económico, se requirió de una evolución en los diferentes sistemas de intercambio utilizados por los hombres en sus transacciones. Normalmente, el principio que ha regido estos sistemas de

¹ McCONNELL, Campbell R., BRUE, Stanley L. Economía. McGraw-Hill. 1997. p. 62.

intercambio es buscar una asignación eficiente de recursos. Este principio de asignación declara lo siguiente: “si las personas pueden negociar entre si efectivamente y pueden aplicar y exigir el cumplimiento de sus decisiones, los resultados de la actividad económica tenderán a ser eficientes”². Igualmente, debe tenerse en cuenta que si bien, la eficiencia es algo que se busca naturalmente con los intercambios, no existe una única fórmula que garantice que podamos obtener transacciones eficientes. Asimismo, a pesar de la dificultad para aquellas empresas o compañías pequeñas o de escasa trayectoria, la eficiencia se ha convertido hoy en día en una herramienta importante para organizar ideas y un criterio útil para evaluar la actuación de las organizaciones en los mercados³.

Adicionalmente, debe tenerse en cuenta que siempre toda organización, empresa e incluso todo el sistema económico en su conjunto, tiene como principio básico satisfacer los deseos y necesidades de los seres humanos, y un sistema que se acerque a principios de eficiencia altos puede estar más cercano a garantizar este objetivo.

1.1.1.1. El trueque. Podemos decir entonces que cuando dos personas, organizaciones o empresas realizan un intercambio buscan un beneficio mutuo, preferiblemente y según lo dicen algunos teóricos, maximizar su beneficio. Para llegar a la eficiencia, el hombre primitivo, es decir, sociedades de hace 3000 o 5000 años antes de cristo, iniciaron pequeñas formas de intercambio de bienes para su subsistencia y conservación de sus núcleos familiares, garantizando su subsistencia en un mundo primitivo y hostil, sin los servicios y garantías en temas de salud, trabajo o educación que se tienen en la actualidad.

La costumbre más primitiva, se remite al denominado *trueque*, que en su definición más sencilla se califica como un intercambio de bienes o servicios sin la intervención

² ECONOMÍA, Ariel. Organización económica y eficiencia, Capítulo 2. Barcelona.

³ IBID.

de dinero⁴. Sin embargo, siglos atrás esta actividad de origen aborigen, se ha renovado desbordando su contexto original para ser instrumentalizado en ámbitos aparentemente contrarios⁵. Entre estos tenemos: comercio internacional, comercio local y hasta personas que convierten esta práctica en un proyecto de vida.

La primera señal para la evolución del trueque, fue la aparición del dinero y de la moneda como instrumento para realizar intercambios. Anteriormente, con el trueque solo se tenían como participantes directos los intermediarios de la operación, pero tenía como desventaja que no ofrecía un conocimiento exacto del valor de las mercancías o servicios intercambiados. Sin embargo, con la aparición del dinero, se podía asignar un valor, un precio al servicio o bien intercambiado.

Con este nuevo sistema, se genera también una nueva forma de incentivos que motivan a las personas a intercambiar sus bienes, reduciendo riesgos y, más adelante con los años y la llegada de la modernidad, crear instituciones que reduzcan la incertidumbre económica y social.

1.1.1.2. Los tenderetes. La incursión de la moneda en la dinámica de los intercambios comerciales, generó la formación del tenderete, que puede denominarse como un puesto inmóvil y temporal montado por vendedores al por menor para exhibir y proteger su mercancía en un mercado callejero u otro lugar. Los tenderetes se montan y desmontan fácilmente, de forma que solo permanecen abiertos cuando están atendidos. El mismo tipo de puesto se usa también en ferias y convenciones⁶.

⁴ El trueque. (Recuperado el 16 de marzo de 2017). Disponible en: <http://www.economia.ws/el-trueque.php>

⁵ TOCANCIPÁ FALLA, Jairo. El trueque: tradición, resistencia y fortalecimiento de la Economía indígena del Cauca. Revista de Estudios Sociales número 31. Bogotá. Pag. 146-161.

⁶El tenderete, definición. (Recuperado el 20 de abril de 2017). Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/tenderete>

Este nuevo concepto de intercambio callejero permitió a los intercambios adquirir un nuevo nivel de importancia en la sociedad, pues se establece como una actividad más formal.

Ilustración 1. Ejemplos de tenderetes. Desde la Edad Media, hasta la actualidad



Con el transcurso del tiempo, y el crecimiento de los mercados, sobre todo a finales de la edad media, obligaron a la creación de instituciones con mayor capacidad de intercambio. Así, y como lo expresa Douglas North, surge la necesidad de establecer instituciones que resuelvan los problemas en la vida social, que para la época pueden citarse como: aumentos del número de pobladores a nivel mundial, el crecimiento de las ciudades y el auge de la modernidad contemporánea que trajo

consigo un aumento de la productividad de las empresas que empezaron a conformarse en la época. Para North, una institución es una construcción histórica con un conjunto de reglas que articulan y organizan las interacciones económicas, sociales y políticas entre los individuos y grupos sociales⁷.

Según lo anterior, los individuos en su propósito de consolidar instituciones y sistemas fuertes de intercambio iniciaron con la búsqueda de soluciones más acordes a los problemas de intercambio que empezó a plantear la evolución moderna y los desafíos interpuestos por los mercados de la época. Lo anterior, incentivó que los tenderetes dejaran de ser callejeros, para convertirse en caseros, trasladándose a locales cerrados, donde sí se cuidaba la organización, así como la conservación de los productos. Con la institución de este nuevo sistema nace la denominada: *Venta Tradicional*.

1.1.1.3. La venta tradicional y llegada de los supermercados. Este tipo de venta se caracterizaba porque se realizaba en un local cerrado con un mostrador que funcionaba a modo de separación física, permitiendo la distinción entre vendedor y cliente al mismo tiempo, detrás de dicho mostrador, se colocaban los productos a los cuales solo tenía acceso el vendedor⁸.

Este tipo de soluciones de “carácter más formal” para la venta de productos, crearon un ambiente acelerado para la evolución de los sistemas de intercambio y los lugares físicos donde se efectuaban. A su vez, el crecimiento sostenido de estos lugares, da origen a la figura del empresario, que para autores como Israel Kirzner se define como “aquel autor de decisiones cuyo papel completo surge de su estar alerta a las oportunidades hasta entonces ocultas”⁹. La aparición de empresarios, y

⁷ NORTH, Douglas. Instituciones. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990.

⁸ La evolución del comercio desde el inicio de los tiempos. (Recuperado el 8 de noviembre de 2016). Disponible en: <http://icimerchandising.blogspot.com.co/2011/11/la-evolucion-del-comercio-desde-el.html?view=snapshot>

⁹ KIRZNER, Israel. El empresario. Revista de Economía y Derecho, volumen 4, número 14. 2007.

sobre todo de empresarios emprendedores, fue un punto de partida vital para innovar y renovar los conceptos que hasta el momento se tenían concebidos para los intercambios comerciales y los lugares físicos donde estos se efectuaban.

En palabras de Shumpeter, la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc¹⁰.

De acuerdo con la definición de Kirzner y la apreciación de Shumpeter, podemos decir que uno de los empresarios emprendedores que llegó a transformar la forma de efectuar intercambios comerciales fue: Clarence Saunders, estadounidense que el 16 de septiembre de 1916 abrió la primera cadena de supermercados del mundo. Clarence puede definirse como un innovador, desde el punto de vista del emprendedor Shumpeteriano, pues rompió con la forma de lo tradicional de hacer las cosas como hasta el momento se tenían diseñadas, puntualmente, para los mecanismos de intercambios establecidos hasta el momento.

Como empresario innovador, Saunders abrió su primera tienda de autoservicio llamada *Piggly Wiggly* en la ciudad de Memphis, Estados Unidos. La dinámica de atención en estos supermercados revolucionó lo que hasta el momento se tenía para la época. En la tienda, los vendedores de Piggly Wiggly tenían su uniforme de trabajo y solo tenían dos funciones, cobrar y reponer. La tienda contaba con refrigeradores, para la mejor conservación de los productos, con una amplia gama de los mismos con su publicidad, y aunque la imagen no era lo más importante, todos los equipos y diseños de esta tienda estaban previamente patentados¹¹.

¹⁰ SHUMPETER, Joseph. Teoría de la Evolución Económica. 1912.

¹¹ La evolución del comercio desde el inicio de los tiempos. (Recuperado el 8 de noviembre de 2016). Disponible en: <http://icimerchandising.blogspot.com/2011/11/la-evolucion-del-comercio-desde-el.html>

Inicialmente, Saunders no pensó en la comodidad de los clientes, sino en el ahorro de tiempo que suponía para el vendedor. El cambio fue radical: un solo empleado podía atender un volumen de ventas tres o cuatro veces superior¹².

Rápidamente el autoservicio triunfó ganando miles de clientes en un periodo de tiempo muy corto, pero también trajo consigo tiendas imitadoras de su sistema. Por ello, el padre de la tienda de Memphis, patentó el formato un año después de su nacimiento, sin embargo, las tiendas imitadoras también patentaron sus nuevos negocios y desde allí, se ha originado la gran expansión de tiendas en libre servicio, que se observan hasta el día de hoy¹³, no solo en los Estados Unidos sino en todo el mundo.

1.1.2. Origen y evolución de los supermercados en Colombia. Con la revolución industrial, el auge de los grandes emporios económicos que permitieron un mayor nivel de comercio en los mercados internacionales y la necesidad de incrementar las estrategias de productividad que respondieran las necesidades de un mundo en expansión y en constante cambio, se caracterizó al siglo XX como una época de grandes desafíos para los empresarios y los mercados mundiales.

Colombia no fue la excepción, la migración de comerciantes americanos y europeos al continente, producto de las guerras mundiales, trajo consigo nuevas ideas y tendencias. La primera evidencia de la llegada de estos conceptos al país, la ofrece el señor Luis Eduardo Yepes, quien en 1922 inaugura en Barranquilla una tienda miscelánea en la que vendía máscaras y utensilios para el famoso Carnaval de Barranquilla. A esta tienda la denominó LEY, tomando las iniciales de su nombre.

¹² ¿Cuál es el origen de los supermercados? (Recuperado el 15 de julio de 2017) Disponible en: <https://blogs.20minutos.es/yaestaellistoquetodolosabe/tag/clarence-saunders/>

¹³ La evolución del comercio desde el inicio de los tiempos. (Recuperado el 8 de noviembre de 2016). Disponible en: <http://icimerchandising.blogspot.com/2011/11/la-evolucion-del-comercio-desde-el.html>

Posteriormente y con un surtido más extenso, abrió almacenes LEY en las ciudades de Ciénaga, Cartagena, Bogotá, Bucaramanga y Medellín. Debido a su gran éxito, para 1944 su sede social se trasladó a Medellín. Años más tarde, en 1959, Almacenes LEY Ltda., pasa a ser Sociedad Anónima y cambia su razón social a Gran Cadena de Almacenes Colombianos S.A., CADENALCO. A partir de entonces, comienza una carrera ascendente de incursión en el mercado nacional, abriendo nuevos puntos de venta, innovando en atención al cliente y adquiriendo y creando nuevas cadenas de supermercados y almacenes¹⁴.

La recordada tienda fue el inicio de una nueva tendencia en el país que permitió a las familias colombianas adquirir sus productos de aseo, alimento, entretenimiento, entre otros, en un solo lugar. Adicionalmente, dio fuerza a un nuevo sector económico, que con el tiempo se posicionaría como pilar importante de la economía colombiana: el comercio.

Entrados los años 50' se introduce en el país un nuevo sistema de autoservicio en las principales ciudades, las cuales paulatinamente se extendieron a las ciudades más pequeñas supliendo las necesidades de abastecimiento de estas pequeñas urbes. Para mediados de los años 60, ingresaron al mercado firmas regionales que hoy en día actúan en el comercio minorista y distribuyen en su gran mayoría productos de primera necesidad en los hogares colombianos. Sin embargo, como país emergente, Colombia debía necesariamente transformar su modelo económico para responder a las exigencias del mercado y los consumidores a gran escala. Algunas de las superficies para efectuar el proceso de comercialización fueron los hipermercados, supermercados, minimercados y mini market express¹⁵.

¹⁴LEY Historia de una marca en retirada. (Recuperado el 20 de agosto de 2017). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3860670>

¹⁵ AGREDA, Ketherine. ROMERO, Diana. Impacto de los supermercados en Colombia. Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Económicas. 2013.

Sumado a lo anterior, y a *portas* de iniciar el siglo XXI, los países emergentes debieron abrir sus mercados a los comercios internacionales para no quedar rezagados en los mercados mundiales. Es así que la apertura económica que experimentó Colombia a principios de los años 90, formalizó su ingreso de integración a la Economía Global. Para el país, la decisión de adoptar este modelo se produjo luego del desgaste generalizado de una política proteccionista que dominó el intercambio comercial con otros países durante varias décadas. Como resultado del proteccionismo, el mercado nacional se había saturado con productos locales, de tal manera que el poder de compra era inferior a la oferta. La nueva ola de competencia generada por la introducción de productos extranjeros al mercado colombiano transformó por completo la relación de producción y demanda que había regido al país por varias décadas¹⁶.

Con esta nueva liberalización económica, los compradores empezaron a gozar de un acceso más desarrollado a la competitiva oferta resultante de otras latitudes. Asimismo, las empresas nacionales debieron soportar un sistemático ataque publicitario de la competencia externa tratando de quedarse con estos mercados.

En medio de esta aguda confrontación de dinámicas y creativas estrategias de mercado, en Colombia las empresas multinacionales empiezan a hacer una fuerte incursión en el mercado nacional con modernos productos a precios bajos, acompañados de grandes volúmenes de inversión. Se pueden mencionar, la multinacional holandesa *Makro* en 1994, las francesas Carrefour en 1998 y Casino, a través de almacenes Éxito en 1999, y la chilena Sodimac a través de Home Center en 2004; en 2005 ingresó la española Mango; en 2006 Falabella de Chile; Zara de España en 2007; Topitop de Perú en 2008, y a partir de 2011 empezó a operar la americana Price Smart en Barranquilla.

¹⁶ BANCO DE LA REPÚBLICA. Apertura económica. (Recuperado el 10 de septiembre de 2017) Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/apertura-economica>

Este auge de nuevas empresas extranjeras en el país, principalmente se debió al buen momento que atravesó la Economía Colombiana desde 2005 a 2007. De acuerdo con cifras y datos del Banco de la República, la economía colombiana experimentó un período de auge económico impulsado por la sustancial mejora de las condiciones externas. El aumento sostenido de los precios internacionales de bienes básicos, junto con unas bajas primas de riesgo país en las economías emergentes y la amplia liquidez internacional, permitió un incremento importante de los flujos de inversión extranjera directa.

En 2008 con la crisis económica internacional, el país se vio afectado, especialmente por la recesión de las grandes potencias mundiales: Estados Unidos, Alemania, Francia y en general todos los países europeos. Sin embargo, en el período 2011-2013 la economía colombiana retomó una senda de expansión económica luego de la recuperación de los efectos de la crisis financiera internacional. El buen desempeño obedeció, en parte, a condiciones externas favorables reflejadas en un fuerte incremento de los términos de intercambio¹⁷.

Las condiciones anteriores, fueron un factor decisivo para la entrada de nuevas empresas del retail en el país. La buena situación, la reflejaron documentos como el *Doing Business 2009*, publicado por el Banco Mundial, que en dicho año ubicó a Colombia como el país con el mejor clima de negocios en América Latina; Igualmente, en 2010 lo ubicó en el puesto 37, superando a países como México, Perú, Panamá, Chile, Argentina, Brasil, entre otros¹⁸.

1.1.3. Efectos de la incursión de cadenas internacionales en los mercados nacionales. Es conveniente analizar los efectos de la incursión de cadenas de talla

¹⁷ BANCO DE LA REPÚBLICA. Apertura económica. (Recuperado el 10 de septiembre de 2017) Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/apertura-economica>

¹⁸ BANCO MUNDIAL. *Doing Bussines*, 2009. (Recuperado el 20 de septiembre de 2017). Disponible en: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB09-FullReport.pdf>

internacional en el mercado minorista en Colombia. Por ejemplo, en el caso particular de Carrefour, el ingreso de esta compañía francesa dio un giro a los formatos de venta de las cadenas colombianas, que se vieron obligadas a establecer puntos de venta con características más internacionales que les permitieran competir con las grandes superficies del mundo.

Estos cambios, ocasionados por la llegada de firmas internacionales, obligaron a las cadenas colombianas a enfocarse en factores de imagen, exhibición, publicidad, percepciones del consumidor, valor de la marca, a incursionar con mayor fuerza en las marcas propias y a buscar diferencias comparativas sostenibles con la competencia objetivo que repercutan principalmente en el aumento de la participación de mercado, posicionamiento de marca y de las ventas. Igualmente, la masificación de la Internet y la llegada de grandes marcas de retail a Colombia, elevó el nivel de elección de los clientes, lo cual a su vez generó un cambio drástico en las preferencias de consumo en Colombia.

El hecho que los clientes tuvieran un mayor nicho de mercado de donde escoger, y en ocasiones encontrar los mismos productos a más bajo costo, provocó que la industria nacional tuviera que replantear sus estrategias de ventas en los mercados nacionales. El interés por una forma de compra más moderna y la mayor variedad de productos son algunos de los factores que atraen hacia las grandes superficies a unos consumidores que cada vez tienden a ser más exigentes y selectivos en sus hábitos de compra; por ejemplo, los consumidores urbanos valoran en mayor medida una compra individual, de acceso inmediato al producto, sin la intervención de un vendedor que podría molestarlos o, en su defecto, no realizar una compra¹⁹.

¹⁹ Disponible en: (<http://icimerchandising.blogspot.com/2011/11/la-evolucion-del-comercio-desde-el.html>). Recuperado el 15 de marzo de 2017

1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO

1.2.1. Descripción del caso de estudio: municipio de Los Santos, Santander.

Para el estudio de factibilidad propuesto en el documento se plantea un estudio de mercados que permita analizar la viabilidad de inaugurar un supermercado en el caso urbano del municipio de Los Santos, Santander. Para ello, a continuación se realiza una breve contextualización del municipio. Igualmente, se expondrá un análisis del estado de la Economía en el municipio.

1.2.1.1. Contexto del municipio de Los Santos. El Municipio de los Santos, Santander tiene una gran extensión de tierra. Se caracteriza por su gran variedad de escenarios naturales, paisajísticos, espeleológicos y antropológicos, que constituyen elementos de interés ecoturístico y recreativos. Tiene una extensión de 242 km², y está ubicado a 62 km de distancia de Bucaramanga, capital del departamento, y a 33 km de la población de Los Curos. Limita por el norte con los municipios de Girón y Piedecuesta, por el sur con los municipios de Jordán Sube y Villanueva, por el oriente con Aratocha, y por el occidente con Zapatoca²⁰. El municipio cuenta con aproximadamente 11.200 habitantes, de los cuales 1.112 viven en la zona urbana del pueblo, y los restantes 10.088 en zonas rurales aledañas.

De acuerdo con el diagnóstico realizado por el gobierno municipal en 2015, los escenarios territoriales del municipio se dividen en las siguientes zonas:

- Zona Centro: abarca la cabecera municipal y las veredas cercanas más estrechamente relacionadas con ella, como: El Pozo, Garbanzal, Teres, Laguna Alta, Laguna Baja, Quebrada El Santo, Diamante, La Loma, La Peña, Delicias, Guamito, La Mojarra.

²⁰ Alcaldía de los Santos, Santander. Información general del municipio de Los Santos. [En línea]. (Recuperado el 10 de octubre de 2017). Disponible en: http://www.lossantossantander.gov.co/informacion_general.shtml

- Zona Chicamocha: abarca los escarpes y las laderas que descienden por el oriente y el suroriente hasta el cañón del Chicamocha, comprendiendo las veredas: El Tabacal, San Rafael, El Carrizal, Salazar.
- Zona La Mesa: abarca las veredas sobre los filos altos y la mesa de Xéridas, tales como: La Fuente (Linderos), El Verde (El Duende), Rosa Blanca, Majadal Alto, Majadal Bajo, San Miguel.
- Zona Sogamoso: abarca las cañadas y las laderas medias y bajas que descienden al occidente del municipio hacia el cañón del Sogamoso, comprendiendo las veredas de: Regadero Alto, Regadero Bajo, Espinal Alto, Espinal Bajo, Potrero, Paso Chico, Llanadas, La Purnia²¹.

1.2.1.2. Economía del municipio. Las principales actividades económicas que se desarrollan en el municipio hacen parte del sector primario, las cuales jalonan el desarrollo de Los Santos, entre estas tenemos: las actividades agrícolas dentro de las cuales se destacan los cultivos de tabaco, tomate, pimentón, fríjol, patilla entre los más importantes, el sector avícola renglón de importancia a nivel departamental y nacional, y el sector minero que es catalogado como una de las principales fuentes de ingresos del municipio por sus volúmenes de producción y la riqueza en minerales que posee.

Dentro de los macroprocesos que han dominado la Economía nacional y regional, y que han impactado el municipio de manera positiva tenemos los siguientes: La conexión de la minería con la inversión transnacional y los mercados globales; El crecimiento de la agroindustria basado en la transferencia de capitales de otras industrias a la ganadería y en el crecimiento propio de la avicultura local; El boom de la suburbanización de estratos altos, impulsada por el mercado inmobiliario del sistema metropolitano de Bucaramanga.

²¹ MUNICIPIO DE LOS SANTOS, SANTANDER. Los Santos con agua crece 2016-2019. Pag 10. Disponible en: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/lossantossantanderpd20122015.pdf>

Estos macroprocesos han provocado que la Economía del municipio muestre algunos avances significativos en los procesos de crecimiento económico. De acuerdo con el diagnóstico del municipio para 2015 tenemos los siguientes resultados:

- La oferta de empleo formal e informal en el boom de la construcción ha absorbido gran parte de la mano de obra de la agricultura tradicional, mejorando los ingresos de muchas familias, pero precipitando la recesión de la agricultura misma.
- El comercio se ha multiplicado sobre los principales ejes viales, especialmente en La Mesa y sobre la vía a Panachi.
- No se registra en cambio, una oferta turística y comercial robusta que jalone el turismo hacia el pueblo de Los Santos y otros del municipio, a pesar de los muchos atractivos naturales y culturales.

Un elemento importante para la Economía municipal es el desarrollo del sector turístico, representado en las parcelaciones de tipo recreativo que se desarrollan en la llamada Mesa de Los Santos, donde sus condiciones de clima, tranquilidad y paisaje, han permitido desarrollar un modelo de crecimiento para los habitantes del área metropolitana que encuentran en esta zona un lugar para el descanso y la recreación²².

En los últimos años, es uno de los municipios con mayor frecuencia de visitas turísticas en Colombia. Para interesados en la arqueología y la historia, se encuentran múltiples rastros originales de la era del cretáceo, así como una red inmensa de cuevas indígenas con pictogramas y entierros de aborígenes; para los amantes del ecoturismo, los atractivos escenarios del Cañón del Chicamocha y el Salto del Duende, resultan lugares de obligatoria asistencia.

²² ALCALDÍA DE LOS SANTOS, SANTANDER. Información general del municipio de Los Santos. [En línea]. (Recuperado el 8 de noviembre de 2017). Disponible en: http://www.lossantossantander.gov.co/informacion_general.shtml

Igualmente, el turismo religioso encuentra en Los Santos un municipio de profunda vocación católica, que originó su nombre en el santo que aparece sobre la laja de una piedra de la quebrada santera, que fue de los primeros en consagrarse a Nuestra Señora de Las Nieves en honor de quien celebran su feria patronal, y que hoy proyecta la construcción de la Catedral de Yeso en uno de los majestuosos socavones inactivos en el territorio²³.

De acuerdo con lo anterior, es evidente como el turismo permite al municipio una dinamización de su economía, que a su vez permite una mayor afluencia de posibles compradores de todo tipo de artículos que puedan contribuir a la dinamización del sector comercial.

1.3 ASPECTOS LEGALES

1.3.1. Normatividad para la constitución de un supermercado en el municipio de Los Santos. A continuación, se mencionan los diferentes acuerdos municipales, regionales y nacionales establecidos para constituir un supermercado en el caso urbano del mismo. Esta normatividad es indispensable tenerla en cuenta para efectos de materializar el espacio físico del supermercado propuesto.

Acuerdo no 032 de 11 de diciembre 2008 emitido por el Concejo Municipal: Es una autorización que la administración municipal concede a las personas naturales, jurídicas o de hecho para realizar determinadas actividades en jurisdicción de Los Santos, otorgando la autorización de funcionamiento al establecimiento de tipo comercial que se quiera instalar en el caso urbano del municipio.

²³ Alcaldía de los Santos, Santander. Información general del municipio de Los Santos. [En línea]. (Recuperado el 8 de noviembre de 2017). Disponible en: http://www.lossantossantander.gov.co/informacion_general.shtml

Art 19, Capitulo II Código del Comercio: Toda persona que ejerza el comercio le corresponderá tener en cuenta los Deberes del Comerciante.

Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 Código Sustantivo de Trabajo CST. Conjunto de normas que rige a nivel Nacional, que tiene como finalidad primordial lograr la justicia en las relaciones que surjan entre empleado y empleador, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Ley 09 de enero 24 de 1979. Ley por la cual se dan a conocer las condiciones sanitarias en lo que se relaciona a la salud humana y al medio ambiente, así como la normatividad en salud ocupacional y seguridad industrial.

Estatuto Tributario Decreto 624 de 1989. El empleador y el empleado están obligados a adelantar programas de salud ocupacional, velar por la salud y seguridad de los trabajadores a su cargo y responder por la ejecución del programa permanente de salud ocupacional en los lugares de trabajo.

Ley 100 de 1993. Reestructuración del Sistema de Seguridad Social Colombiano.

Ley 152 de 1994. Plan de Ordenamiento territorial Norma que define como puede el Municipio hacer uso de su suelo, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Decreto 1072 de 2015. Compila la normatividad vigente del sector trabajo, expedido por el gobierno nacional. Presenta las actualizaciones en relación con las disposiciones generales de riesgos laborales.

Decreto 1295 de 1994. Sistema General de Riesgos Profesionales, Pago de los aportes a ARL de acuerdo con la clasificación de riesgos. El empresario y el

trabajador conocen instancias nacionales para reclamación. El trabajador, empresario y ARL conocen sus derechos y obligaciones.

Artículo 2° Ley 232 de 1995 Matricula Mercantil: Todo comerciante persona Jurídica o Natural está obligado a matricularse en el registro mercantil ante la respectiva Cámara de Comercio de la ciudad.

Ley 222 de 1995. Por la cual se establece el reglamento de las empresas

Ley 256 de 1996. Competencia desleal Conjunto de normas que tiene por objeto proteger los intereses diversos, de todos aquellos que participan en el mercado, empresarios y consumidores.

Ley 905 de 2004. Que modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana en su artículo 1°.

Ley 1014 de 2006. Por la cual se fomenta la cultura del emprendimiento

Ley 1429 de 2010. Ley de formalización y generación de empleo, esta ley permite generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresa.

Ley 1562 de 2012. Modifica el Sistema de Riesgos Profesionales Cambia el programa de salud ocupacional por el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo. Afiliación de pre cooperativa y cooperativa como dependientes. Informe semestral presentado por la ARL de la empresa ante el Ministerio de trabajo y Min protección social.

Resolución 2674 de 2013, tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de

fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

Decreto 2124 de 2012, le corresponde al Gobierno Nacional intervenir en la fijación de normas sobre pesas y medidas, calidad, empaque y clasificación de los productos, materias primas y artículos o mercancías con miras a defender el interés de los consumidores y de los productores de materias primas.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1. OBJETIVOS

2.1.1. Objetivo general. Realizar un estudio de mercados mediante la obtención de información primaria y secundaria que permita identificar las condiciones del servicio, la oferta, la demanda y las demás variables que compone el estudio y evidenciar el nivel de aceptación y viabilidad comercial de la creación de un supermercado en el área urbana del municipio de Los Santos.

2.1.2. Objetivos específicos. Se definen los siguientes objetivos específicos para la investigación:

- Determinar el mercado potencial y objetivo del proyecto usando la información actual de la población urbana y rural del municipio de los Santos, que ayude a estimar el tamaño del servicio a ofrecer.
- Realizar un estudio de los clientes mediante la toma de información de fuentes primarias y determinar las características a tener en cuenta en la implementación del supermercado
- Analizar la competencia directa e indirecta de locales que prestan dicho servicio y que están atendiendo a los habitantes del casco urbano del municipio de Los Santos, determinando el grado de posicionamiento e identificando sus debilidades y fortalezas.
- Realizar un análisis de precios de la competencia directa e indirecta, con el propósito de seleccionar las estrategias más convenientes y competitivas para la creación de un supermercado en el área urbana del municipio de Los Santos.

- Realizar un análisis sobre los canales de distribución para lograr determinar las características de los mismos y de la misma manera poder determinar el canal que sea más adecuado para el servicio y los consumidores finales.
- Realizar un análisis de medios de promoción que permita determinar la mejor forma y medios que permitan informar y recordar las características, ventajas y beneficios del servicio a ofrecer.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

2.2.1. Descripción, usos y especificaciones del servicio. El servicio que se quiere ofrecer es la comercialización de productos de la canasta familiar por medio de un supermercado que estará a disposición de los residentes y visitantes del casco urbano del Municipio de Los Santos.

Este servicio va dirigido a todas las personas propias y visitantes, que por razones diferentes no usan el servicio de las tiendas que actualmente existen en el casco urbano del municipio, ya sea porque no encuentran variedad de marcas y calidad en los productos que consumen, o por tener que esperar a ser atendidos por el encargado de la tienda, que además debe atender a las demás personas que están consumiendo productos en sus instalaciones, generando incomodidades y demoras en los clientes.

El formato del supermercado se convierte en una alternativa novedosa en el Municipio de Los Santos para que las personas puedan acceder a variedad de surtido, calidad, promociones, y sobre todo a seleccionar y recoger personalmente los productos de los estantes y góndolas ubicados en él.

2.2.2. Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia

Comodidad: Sin duda alguna el supermercado ofrece como principal valor agregado, la comodidad al cliente. El cliente no tiene que esperar a ser atendido, ya que es un autoservicio donde hay libertad para escoger los productos en las marcas y cantidades preferidas.

Economía: Al realizar alianzas estratégicas con proveedores se puede ofrecer precios más bajos a los de la competencia.

Promociones: Se incentiva al cliente ofreciendo descuentos y promociones.

2.3. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1. Mercado potencial. El mercado potencial del supermercado está compuesto por todos los hogares con necesidades de compra de productos de la canasta familiar en el municipio de Los Santos, los cuales ascienden a 2.531²⁴.

2.3.2. Mercado objetivo. Conformado por aquellos hogares interesados en adquirir los productos y que se encuentran ubicadas en el área urbana del municipio de Los Santos las cuales según información suministrada por la empresa Ingasoil del Municipio de Los Santos ascienden a 525 hogares.

2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.4.1 La demanda. La demanda se puede definir como el grupo de individuos que requieren de un determinado bien o servicio, y que a cambio de ese bien están dispuestos a pagar un monto de dinero determinado.

²⁴ DANE. Boletín Censo general Los Santos, Santander. [En línea].2005. (Recuperado el 19 de septiembre de 2017). Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/68418T7T000.PDF

2.4.1.1. Descripción del problema de investigación de mercados. El consumidor Santero es un consumidor tradicional, que le gusta realizar sus compras en las diferentes tiendas que se ubican en el casco urbano porque pueden obtener micro crédito (fiado) para sus compras es como hábitos y frecuencia de compra del consumidor.

Cabe resaltar que los negocios son visitados por vendedores minoristas TAT (Tienda a Tienda) y los demás productos son traídos desde el municipio de Piedecuesta por lo tanto los precios se elevan considerablemente y esto no permite ofrecer promociones a los consumidores; por otro lado, cada negocio es libre de la administración de los precios pues la comunicación entre tenderos es muy escasa.

Es por esto que el estudio de mercados a realizar dará información importante para determinar la viabilidad o no del proyecto “Supermercado Guane” de consumo masivo en el municipio de los Santos, analizando las principales variables como hábitos y frecuencia de compras del consumidor, principales sitios en los que compra, productos adquiridos, ciertos aspectos clave para la decisión de compra y la aceptación de un nuevo modelo de venta entre otros.

2.4.1.2. Necesidades de información. Continuación se describen las necesidades de formación requeridas:

- Se requiere saber las cantidades de personas que estarían dispuestas a comprar los artículos del supermercado en el caso urbano del municipio y además saber qué tipo de artículos requieren para satisfacer sus necesidades.
- Se requiere información sobre cuántos y cuáles son los establecimientos que prestan dicho servicio para determinar sus debilidades y fortalezas.

- Se requiere indagar sobre cómo es el proceso de la comercialización de los productos desde el proveedor hasta el consumidor final.
- Se requiere indagar sobre los medios que actualmente son utilizados para recibir información, para conocer las expectativas de los clientes y de esta manera utilizar el medio más adecuado para ofrecer el servicio

2.4.1.3. Ficha Técnica

Cuadro 1. Ficha técnica

Tipo de investigación	Descriptiva y concluyente: Se realizará descriptiva porque para el éxito de la idea emprendedora es necesario conocer el tipo de cliente, sus costumbres y hábitos de consumo entre otras que permitan tomar acciones y conclusiones con los resultados de la investigación según las necesidades de la misma para la idea emprendedora.
Método de investigación	Los métodos por medio del cual se obtendrá el conocimiento de la investigación corresponden a la observación, análisis y síntesis de los hechos o fenómenos presentes en la población objeto de estudio identificando rasgos característicos de la población con respecto a la utilización de este tipo de servicio, lo cual permitirá obtener los objetivos propuestos.
Fuentes de información	Primarias: Se obtendrán de la aplicación de una encuesta directa a la muestra de mercado objetivo del supermercado. Secundarias: Se contempla la información de los habitantes del casco urbano del municipio de Los Santos.
Técnicas de investigación	Aplicación de encuestas la cual se aplicará a la población objeto de estudio mediante la técnica de muestreo aleatorio
Instrumento para la recolección de información	Cuestionario estructurado que se aplicará a la población objeto de estudio.
Modo de aplicación	Directa

Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Población conformada por 525 hogares que conforman el casco urbano del municipio de Los Santos.
Proceso de muestreo	$n = \frac{N \times p \times q \times z^2}{Z^2 \times p \times q + e^2(N - 1)}$ <p>Donde</p> <p>1 - α = 95% Z = 1,96 e = 5% e = 0,05 p = 0,5 q = 0,5 N = 525</p> <p>Entonces</p> $n = \frac{525 \times 0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2}{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 + 0,05^2(525 - 1)} = 222$ <p>Se realizará un total de 222 encuestas para determinar las distintas variables que permitirán definir los diferentes parámetros del mercado.</p>
Marco muestral	Casco Urbano del municipio de Los Santos.
Alcance	Municipio de Los Santos; ubicado en el departamento de Santander, Colombia.
Tiempo de aplicación	El tiempo utilizado para realizar las entrevistas será durante el primer semestre del año 2017.

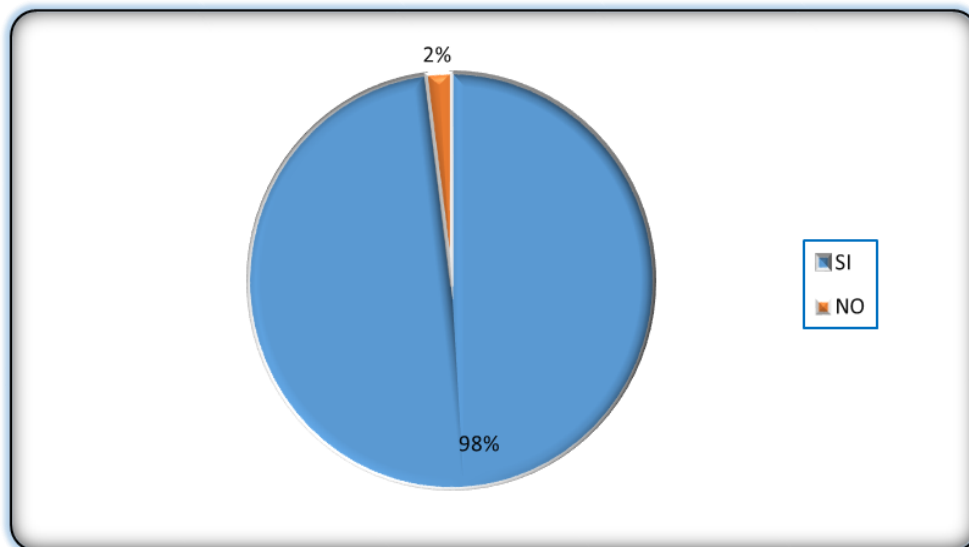
2.4.2. Tabulación, presentación y análisis de resultados. A continuación se presenta la tabulación de los resultados de la encuesta aplicada a los integrantes de la población objetivo en un número de 222 hogares.

Pregunta 1. ¿Es usted el encargado de realizar las compras de productos de primera necesidad en el hogar?

Cuadro 2. Personas que realizan o no las compras

Alternativa	Totales	Porcentaje
SI	217	98%
NO	5	2%
Total	222	100%

Gráfico 1. Personas que realizan o no las compras



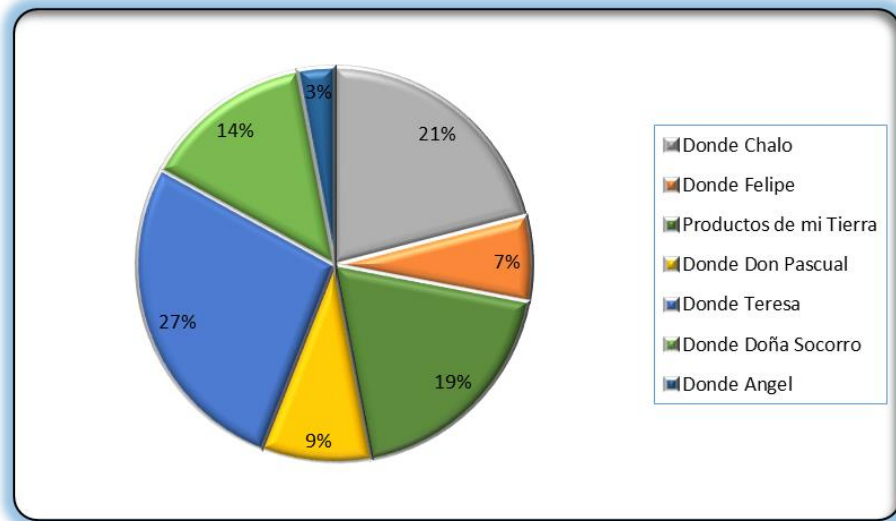
De todas las personas encuestadas, se pudo determinar que el 98% son los encargados de realizar las compras de productos de primera necesidad, por lo que se reitera la acertada elección de la población.

Pregunta 2. ¿Cuándo adquiere los productos de la canasta familiar, cuál es la tienda de su preferencia para realizar sus compras?

Cuadro 3. Sitio donde realiza las compras

Alternativa	Totales	Porcentaje
Donde Chalo	47	21%
Donde Felipe	15	7%
Productos de mi Tierra	41	19%
Donde Don Pascual	20	9%
Donde Teresa	58	27%
Donde Doña Socorro	30	14%
Donde Angel	6	3%
Total	217	100%

Gráfico 2. Sitio donde realiza las compras



El 27% de los encuestados manifiestan realizar sus compras en la tienda Donde Teresa, el 21% Donde Chalo, con un porcentaje de 19% en la tienda Productos de mi Tierra, el 14% Donde Doña Socorro, el 9% Donde Don Pascual, el 7% Donde Felipe y el 3% Donde Ángel.

Estos resultados identifican los principales competidores permitiendo estar muy atentos a sus estrategias comerciales, adicionalmente es una gran oportunidad ya que estas tiendas no ofrecen la facilidad de un supermercado, lo cual se constituye en una excelente oportunidad para aprovechar.

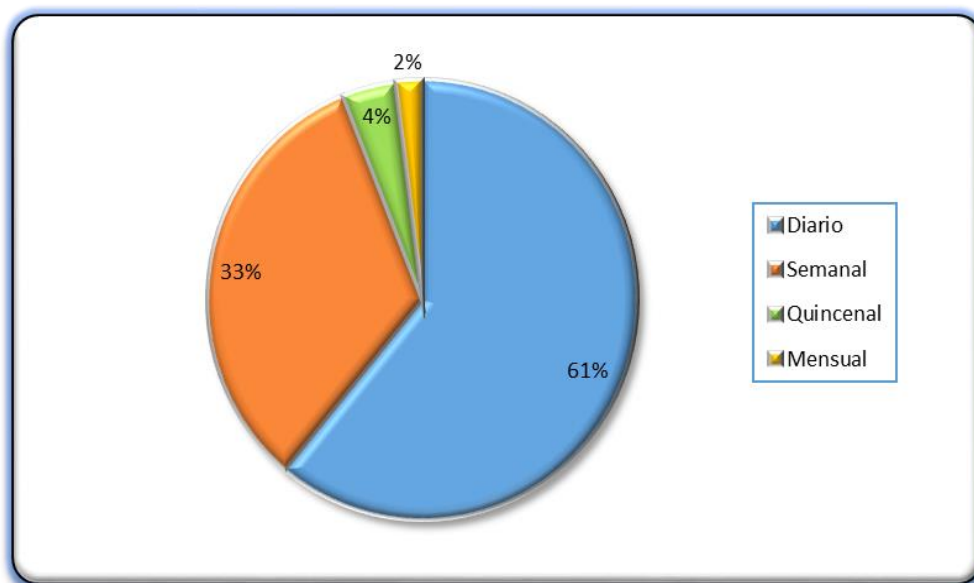
Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia recurre a este lugar?

Cuadro 4. Frecuencia de compra

Frecuencia	Totales	Porcentaje	Frecuencia Anual	Total
Diario	133	61%	365 días	48.545
Semanal	71	33%	52 semanas	3.692
Quincenal	9	4%	24 Quincenas	216
Mensual	4	2%	12 Meses	48
Total	217	100%		52.501

$$\text{PROMEDIO: } \frac{52.501}{217} = 242 \text{ veces al año}$$

Gráfico 3. Frecuencia de compra



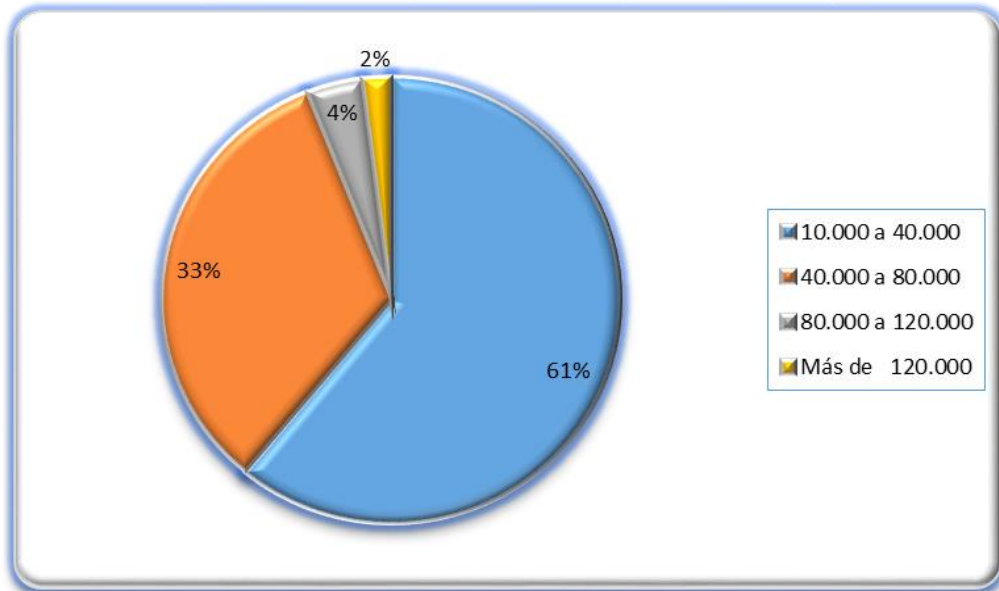
Se establece que el 61% de las personas realizan compras para el hogar diario, el 33% semanal, el 4% quincenal y el 2% mensual calculando el promedio anual de visitas a la tienda, se puede determinar que las familias acuden 242 veces en el año.

Pregunta 4. ¿Cuánto invierte en víveres o productos de la canasta familiar cada vez que lo hace?

Cuadro 5. Intervalos de compra de los encuestados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Ponderado
10.000 a 40.000	133	61%	\$ 15.250
40.001 a 80.000	71	33%	\$ 19.800
80.001 a 120.000	9	4%	\$ 4.000
Más de 120.000	4	2%	\$ 2.800
Total	217	100%	\$ 41.850

Gráfico 4. Intervalos de compra de los encuestados



Según los datos observados, se concluye que el 61 % de los encuestados compra entre \$10.000 a \$40.000, el 33% entre \$40.001 a \$80.000, el 4% entre \$80.001 y \$120.000 y el 2% más de \$120.000.

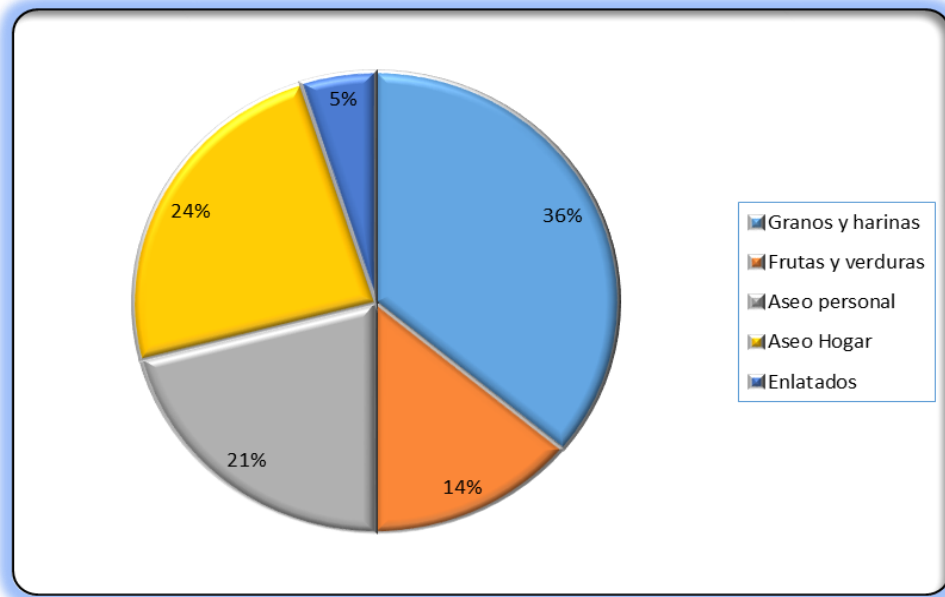
Esta información le sirve al proyecto para estimar la cantidad de mercancía que debe tener en inventario para satisfacer las necesidades de los Santeros.

Pregunta 5. ¿Qué tipo o clase de artículos adquiere o compra en ese lugar?

Cuadro 6. Artículos comprados

Alternativa	Totales	Porcentaje
Granos y harinas	78	36%
Frutas y verduras	31	14%
Aseo personal	45	21%
Aseo Hogar	53	24%
Enlatados	10	5%
Total	217	100%

Gráfico 5. Artículos comprados



En general todas las categorías tienen alta aceptación y consumo en el sector tiendas, siendo la más importante Granos y harinas (36%), aseo hogar (24%), aseo personal (21%), frutas y verduras (14%) y enlatados (5%).

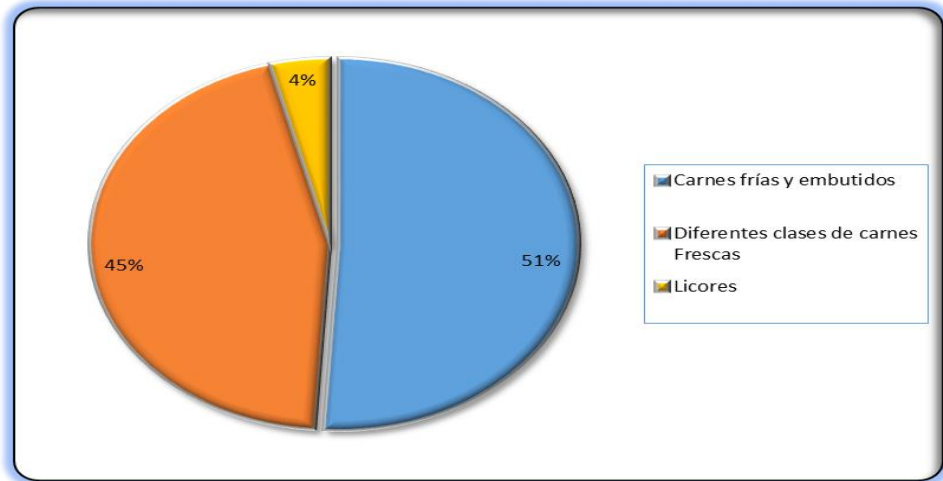
Esta información es muy valiosa ya que ilustra los artículos que debe tener el supermercado dentro del portafolio para poder satisfacer las necesidades del cliente.

Pregunta 6. ¿Qué otro producto frecuente comprar?

Cuadro 7. Otros productos

Alternativa	Totales	Porcentaje
Carnes frías y embutidos	110	51%
Diferentes clases de carnes Frescas	97	45%
Licores	10	4%
Total	217	100%

Gráfico 6. Otros productos



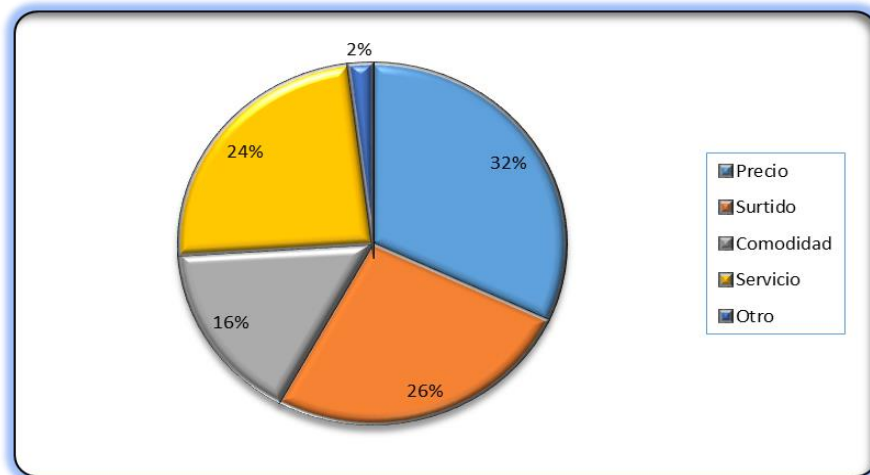
Los resultados obtenidos en esta pregunta demuestran la tendencia marcada de las compras en otros productos: carnes frías y embutidos 51%, diferentes clases de carnes frescas 45% y licores 4%, resultados relevantes para tener en cuenta en la idea emprendedora para lograr una excelente satisfacción del cliente.

Pregunta 7. Al momento de hacer sus compras ¿Cuál de los siguientes aspectos es el primero que toma en cuenta?

Cuadro 8. Aspecto clave

Aspectos Clave	Totales	Porcentaje
Precio	69	32%
Surtido	57	26%
Comodidad	36	16%
Servicio	51	24%
Otro	4	2%
Total	217	100%

Gráfico 7 . Aspecto clave



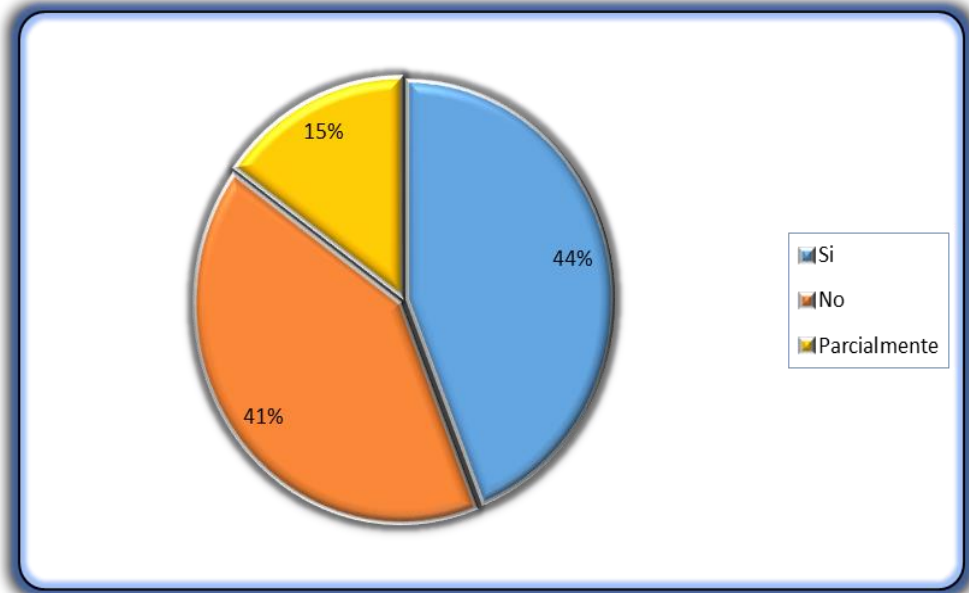
El resultado de esta pregunta establece que el 32% de los encuestados considera fundamental el precio, el 26% el surtido, el 24% el servicio, el 16% la comodidad y el 2% otro factor. Los resultados de esta pregunta evidencian que los aspectos de mayor relevancia para los consumidores a la hora de seleccionar donde realizar sus compras: precio y surtido, es por eso que deben ser tenidos en cuenta en la idea emprendedora; ya que estos permitirán cautivar a clientes de forma asertiva. Es de resaltar que aunque estos dos aspectos resultan los más relevantes para el mercado es muy importante tener en cuenta servicio y comodidad ya que para el cliente tienen una gran relevancia, por tal motivo cada uno de ellos deben ser el pilar de las estrategias que se construyan para el supermercado.

Pregunta 8. ¿Está satisfecho con el servicio que le ofrecen en el lugar donde realiza sus compras?

Cuadro 9. Satisfacción del servicio

Alternativa	Totales	Porcentaje
Si	95	44%
No	89	41%
Parcialmente	33	15%
Total	217	100%

Gráfico 8. Satisfacción del servicio



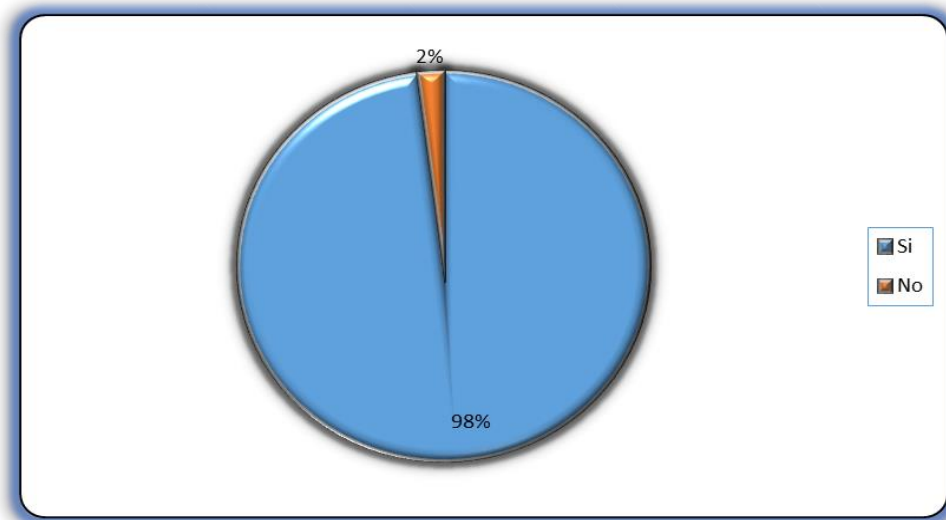
El resultado de la pregunta establece que el 44% de las personas encuestadas se encuentran satisfechas de adquirir los productos para su familia en el lugar donde acostumbran a hacerlo, el 41% no lo están y el 15% está satisfecho parcialmente. Resultados muy relevantes para la idea emprendedora teniendo en cuenta que el nivel de aceptación no es muy alto, es ahí donde ofreciendo un excelente servicio se pueden atraer clientes potenciales.

Pregunta 9. ¿Le gustaría que se creara un supermercado en el casco urbano de este municipio?

Cuadro 10. Alternativa

Alternativa	Totales	Porcentaje
Si	212	98%
No	5	2%
Total	217	100%

Gráfico 9. Alternativa



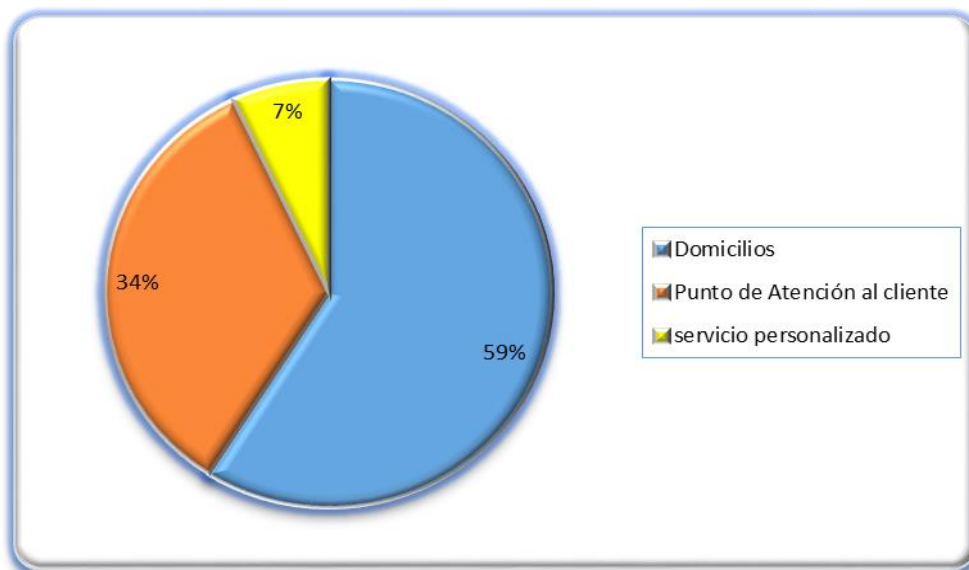
Los resultados de esta pregunta establecen que el 98% de las personas que habitan el casco urbano del municipio de Los Santos estarían satisfechas con la creación de un supermercado y el 2% no, estos datos resultan muy relevantes ya que permiten determinar que la aceptación del proyecto en el sector es alta y que sólo un mínimo número de personas no lo están.

Pregunta 10. ¿Qué servicios le gustaría encontrar en el supermercado?

Cuadro 11. Servicios a recibir

Servicios	Totales	Porcentaje
Domicilios	128	59%
Punto de Atención al cliente	74	34%
servicio personalizado	15	7%
Total	217	100%

Gráfico 10. Servicios a recibir



El 59% de las personas encuestadas, les gustaría que en el nuevo supermercado exista servicio a domicilio, seguido por Punto de atención al cliente con un 34% y servicio personalizado con un 7% respectivamente.

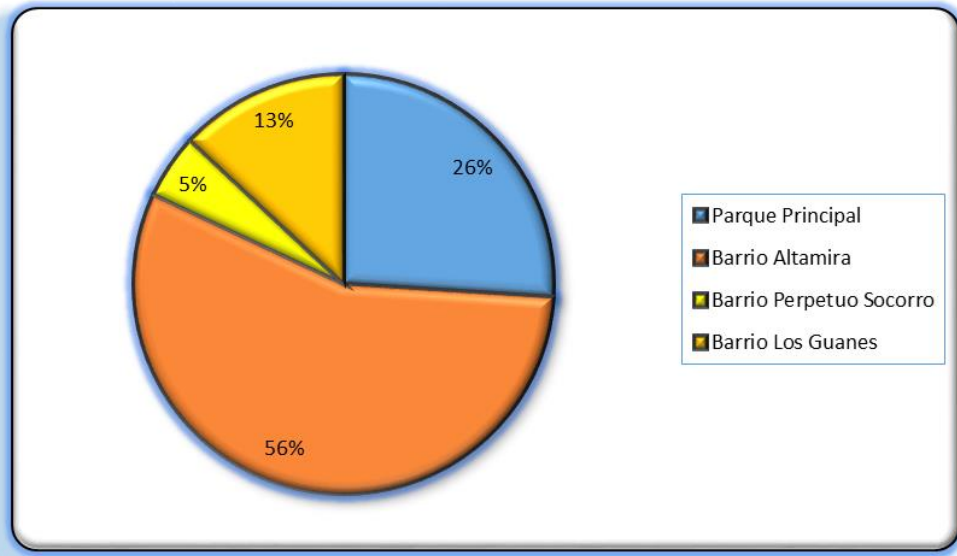
Esta información es muy relevante para tener en cuenta y aprovechar en la idea emprendedora teniendo en cuenta que en la actualidad ningún establecimiento del casco urbano del municipio ofrece estos servicios.

Pregunta 11. ¿En qué lugar le gustaría que se ubique?

Cuadro 12. Ubicación del supermercado

Lugar de Ubicación	Totales	Porcentaje
Parque Principal	56	26%
Barrio Altamira	122	56%
Barrio Perpetuo Socorro	11	5%
Barrio Los Guanes	28	13%
Total	217	100%

Gráfico 11. Ubicación del supermercado



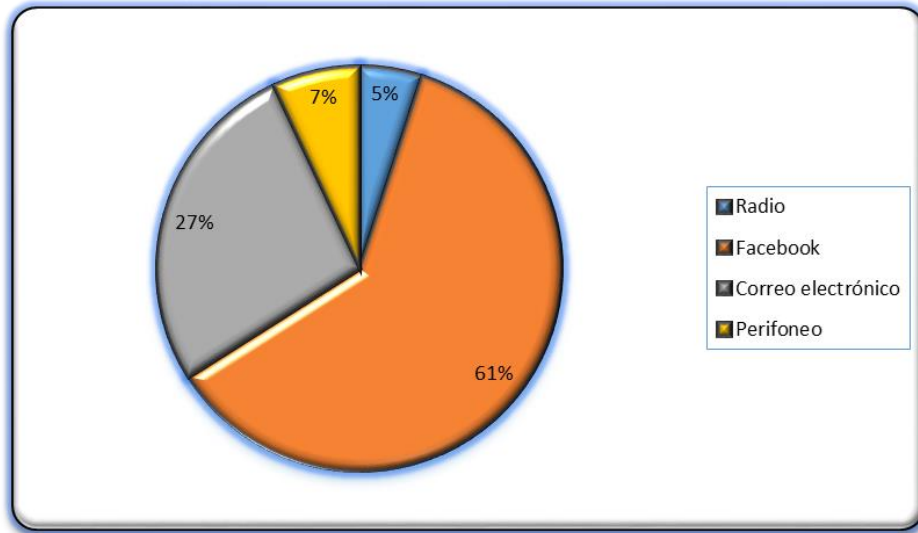
Lo resultados de esta pregunta son muy valiosos para la idea emprendedora ya que muestran al Barrio Altamira con 56% como preferencia de la ubicación del Supermercado, el parque principal con un 26%, el Barrio Los Guanes con un 13% y el Barrio Perpetuo Socorro con un 5%. Con estos datos se puede determinar la ubicación estratégica para la implementación de la idea teniendo en cuenta que el Barrio Altamira es el sector donde se concentra el comercio en el casco urbano del municipio de Los Santos.

Pregunta 12. ¿Cuáles son los medios a los cuales recurre para recibir información?

Cuadro 13. Medios para recibir información

Medios	Totales	Porcentaje
Radio	10	5%
Facebook	133	61%
Correo electrónico	59	27%
Perifoneo	15	7%
Total	217	100%

Gráfico 12. Medios para recibir información



Los resultados de esta pregunta muestran la preferencia de los encuestados al recibir información con un 61% Facebook, 27% Correo electrónico, 7% perifoneo y 5% Radio, datos que resultan muy relevantes ya que permite tener claro cuáles medios utilizar en la idea emprendedora para suministrar información.

2.4.3. Estimación de la demanda. Según el estudio realizado se ha determinado que la demanda actual del servicio que va a brindar el supermercado en el municipio de Los Santos, está dada por el valor en pesos que invierten los 525 hogares cada año para lo cual se tendrá en cuenta la frecuencia de compra de estos hogares, el monto que compra cada vez que lo hace y el nivel de aceptación en la creación de un supermercado en el municipio. Para estimar la demanda, se usarán los resultados obtenidos de las preguntas 3, 4 y 9 así:

Población objetivo: 525

Frecuencia de compra (Pregunta 3): 242 veces en el año

Promedio de compra (pregunta 4): \$41.850

Nivel de aceptación (pregunta 9): 98%

Cálculos:

$$525 \times 242 \times 41.850 \times 0,98 = \$5.210.701.650 \text{ al año}$$

En conclusión, se puede indicar que la demanda estimada se espera que sea por un valor de \$5.210.701.650 al año.

2.4.4. Proyección de la demanda. Para la realización de la proyección de la demanda del supermercado, se utilizará el método del incremento porcentual relativo, utilizando tanto la información obtenida en la encuesta realizada como datos obtenidos de fuentes confiables (Empresa Ingasoil). Preliminarmente se ha estimado la demanda actual en \$5.210.701.650 al año.

Tomando como base aquellos datos históricos del índice de crecimiento poblacional del municipio de Los Santos el cual es de 1,01%²⁵. Posteriormente se procede a aplicar dicho incremento al último valor real conocido (Demanda actual) y así sucesivamente para los respectivos años a proyectar.

La fórmula a aplicar es: $F = P (1+i)^n$

Donde,

P = \$5.210.701.650 demanda actual

i = 1,01% tasa promedio de crecimiento poblacional del municipio de Los Santos

n= 1, 2, 3, 4, 5 años

²⁵ DANE. Proyecciones de poblaciones municipales por área. [En línea].2009. (Recuperado el 1 de mayo de 2017. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/.../poblacion/...20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls)

Se reemplazan los valores en la fórmula y así se determina la demanda proyectada en los próximos cinco años.

Cuadro 14. Proyección de la demanda

AÑO	DEMANDA ANUAL PROYECTADA
0	\$ 5.210.701.650
1	\$ 5.263.329.737
2	\$ 5.370.185.910
3	\$ 5.534.551.514
4	\$ 5.761.557.739
5	\$ 6.058.453.432

2.5. OFERTA O COMPETENCIA

2.5.1. Necesidades de información. Se requiere conocer de fuentes primarias la siguiente información para determinar características de la competencia.

- Información relevante que permita conocer la oferta existente en el mercado y el perfil del competidor.
- Identificar las debilidades de las tiendas existentes en el casco urbano.
- Identificar y analizar las fortalezas en el servicio que actualmente ofrecen las tiendas.

2.5.2. Análisis de la situación actual de la competencia. Para la realización del análisis de la situación actual de la competencia se toma como base la información obtenida en la investigación de campo, pregunta 2, donde se indagó sobre el establecimiento de preferencia para realizar las compras de los productos de la canasta familiar, ver cuadro donde las tiendas de mayor preferencia fueron: Tienda Donde Teresa (27%), Donde Chalo (21%) y Productos de Mi Tierra (19%).

Cuadro 15. Matriz competitiva

Empresa	Productos	% de Participación	Fortalezas	Debilidades
Tienda Donde Teresa	Productos de la canasta familiar perecederos y no perecederos	27%	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con un equipo de tres vendedores experimentados. - Experiencia de más de 30 años por parte de la dueña en el mercado del casco urbano del Municipio de Los Santos. - Servicio de Micro Crédito 	<ul style="list-style-type: none"> - Locales muy tradicionales. - El servicio por medio de un mostrador impide una excelente satisfacción del cliente. - Falta incentivos como rifas y promociones. - Falta inversión en promoción y publicidad
Donde Chalo	Productos de la canasta familiar perecederos y no perecederos	21%	<ul style="list-style-type: none"> -Cuenta con un equipo de dos vendedores. -Posicionados en el mercado. -Servicio de Micro crédito. -Clientes fidelizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Locales muy tradicionales. - El servicio por medio de un mostrador impide una excelente satisfacción del cliente. - Falta incentivos como rifas y promociones. - Falta inversión en promoción y publicidad
Productos de Mi Tierra	Productos de la canasta familiar perecederos y no perecederos	19%	<ul style="list-style-type: none"> -Posicionados en el mercado. -Servicio de Micro crédito. -Clientes fidelizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Locales muy tradicionales. - El servicio por medio de un mostrador impide una excelente satisfacción del cliente. - Falta incentivos como rifas y promociones.

Empresa	Productos	% de Participación	Fortalezas	Debilidades
				- Falta inversión en promoción y publicidad

Con el análisis del cuadro anterior se puede concluir que cada una de las empresas mencionadas son una fuerte competencia para el desarrollo de cada uno de los objetivos del nuevo supermercado destacándose la tienda Donde Teresa tanto por su posicionamiento en el mercado como por su gran experiencia lo cual le ha otorgado un gran reconocimiento en este sector. Pero a pesar de sus grandes fortalezas también se pueden observar una gran cantidad de debilidades en las cuales el nuevo supermercado hará un especial énfasis en el aprovechamiento de las mismas considerándolas motivo del éxito en su incursión en el mercado del casco urbano del municipio de Los Santos; convirtiéndose en gran parte del valor agregado que tendrá el nuevo supermercado, por ejemplo: se va aprovechar que ningún establecimiento ofrece el servicio de autoservicio es decir que los clientes accedan de una manera directa a la variedad de productos sin tener que esperar a que una persona se los alcance.

2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

Para determinar la demanda potencial insatisfecha se va a tener en cuenta la información obtenida en el trabajo de campo pregunta número 8, donde la satisfacción del cliente con respecto al servicio que actualmente reciben es del 44% dando a entender que el porcentaje restante 56% está parcialmente o no está

satisfecho, lo cual lleva a concluir que los hogares con los que actualmente cuenta el casco urbano del municipio de Los Santos tienen algún grado de insatisfacción el 56% lo cual corresponde a 294 hogares (525 x 56%), donde los encargados de las compras del hogar presentan insatisfacción por el actual servicio que están recibiendo.

Esto resulta muy atractivo para el nuevo supermercado ya que se puede concluir que el grado de insatisfacción por parte de los encargados de las compras de los productos de la canasta familiar es significativo convirtiéndose en una gran oportunidad de incursionar en este sector con un modelo de negocio que actualmente no existe en el casco urbano.

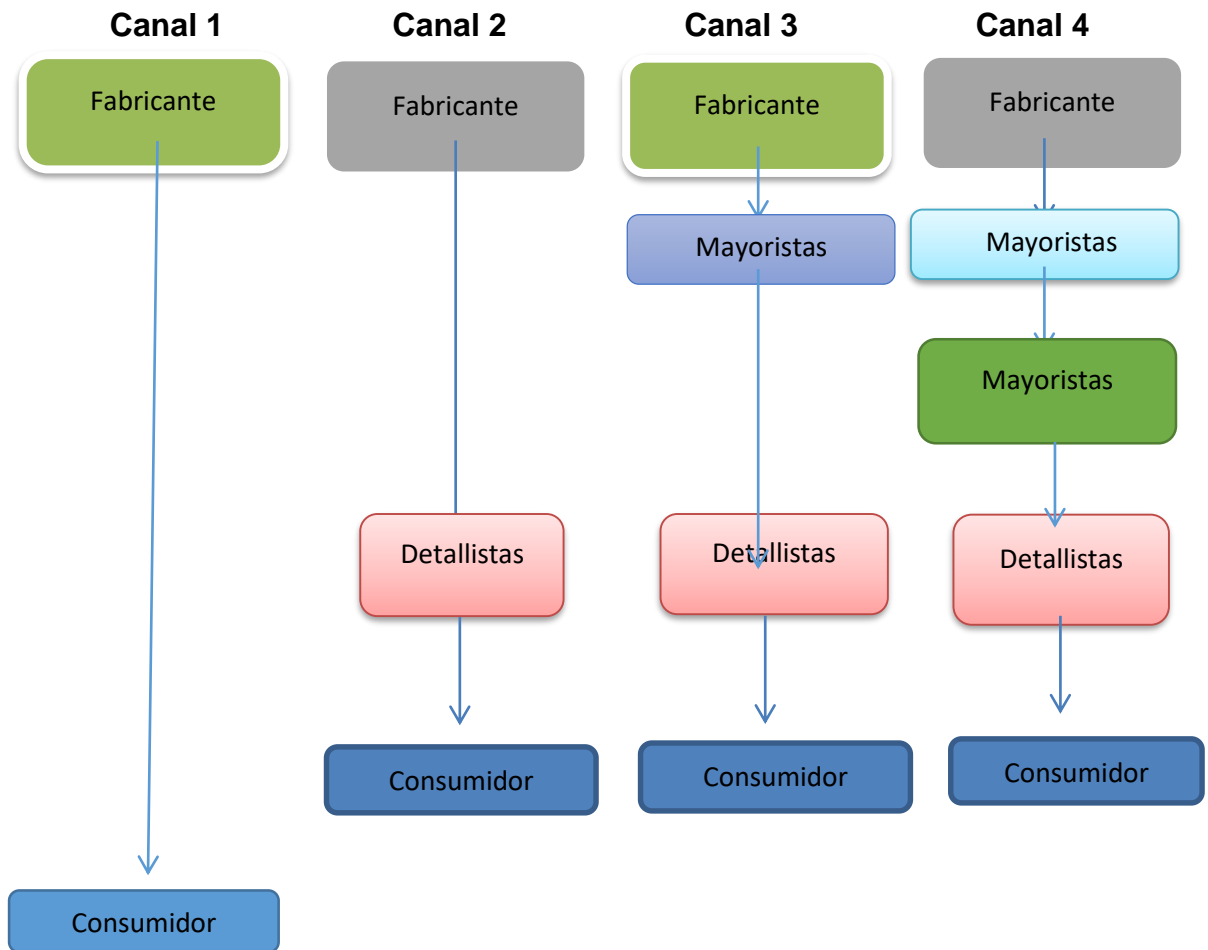
2.7. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Los Canales de Distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos²⁶.

2.7.1. Estructura de los canales actuales. Actualmente existen 4 canales de distribución para productos de consumo masivo en Colombia agrupados de la siguiente manera.

²⁶ ID COMERCIO. Canales de distribución en comercio internacional. [En línea].(Recuperado el 13 de septiembre de 2017. Disponible en: <http://www.mandates.idestrategias.com/2011/09/canales-de-distribucion-en-comercio.html>

Ilustración 2. Canales de distribución en Colombia - Consumo masivo



2.7.2. Ventajas y desventajas de los canales actuales. Los canales de comercialización nombrados anteriormente en la comercialización de productos de consumo masivo presentan las siguientes ventajas y desventajas.

Canal 1

Ventajas

- Pocos intermediarios
- Agilidad en tiempos de entrega
- Reducción de costos
- Buenos precios al consumidor final

Desventajas

Portafolio reducido

Poca capacitación al intermediario

Nulo contacto físico con los productores

Canal 2

Ventajas

Poca intermediación

Disponibilidad inmediata de productos

Alto contacto físico del comprador con los productos

Gran extensión de portafolio de productos

Excelentes promociones y descuentos

Desventajas

Represamiento en cajas por picos y temporadas

Extensión de almacenes fatigan al consumidor

Desorden y agotados en góndolas

Costos adicionales en desplazamiento para el consumidor

El consumidor debe llevar pedido a casa

Canal 3

Ventajas

Buena cobertura geográfica en distribución

Portafolio de productos segmentados y especializados

Fuerzas de ventas capacitadas

Disponibilidad de productos en bodegas

Alto contacto físico con el producto para el consumidor

Disponibilidad de productos inmediatos para el consumidor

Desventajas

Aumento de los costos

Más intermediarios

Canal 4

Ventajas

Buena cobertura geográfica en distribución

Portafolio de productos segmentados y especializados

Portafolio de productos extensos

Fuerzas de ventas capacitadas

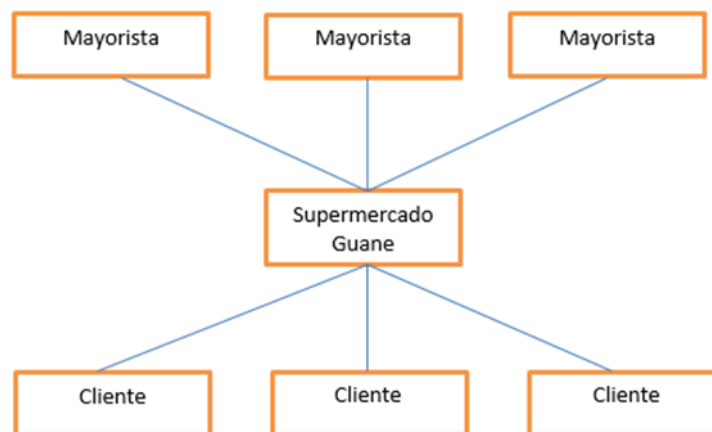
Disponibilidad de productos en bodega

Alto contacto físico con el producto para el consumidor

Disponibilidad de productos inmediata para el consumidor

2.7.3. Selección de los canales de comercialización. Considerando la capacidad de compra del supermercado, éste puede ser clasificado dentro del canal de mayoristas, que son aquellos que comercializan varios productos incluso los competitivos entre sí, con esta información podemos determinar mediante el gráfico adjunto, el canal de distribución que manejará el establecimiento:

Ilustración 3. Canal de comercialización



2.8. PRECIO

2.8.1. Análisis de precios de la competencia. Los precios en el mercado actual están regulados por los fabricantes pues son estos quienes establecen los costos de adquisición de cada uno de sus productos por parte de los comercializadores, no obstante, cada comercializador tiene la libertad de asignar márgenes de rentabilidad de acuerdo a sus políticas de rentabilidad. Lo más frecuente es encontrar rentabilidad entre el 10% y el 30% dependiendo la categoría, pero la gran mayoría de las categorías están marginadas con el 20% porcentaje que cubre los costos de operación, costos fijos y costos de la operación de los diferentes intermediarios.

Con la información de campo recopilada y analizada se pudo determinar que las personas encargadas de realizar las compras de los artículos de la canasta familiar tienen como factor primordial el precio el cual es quien en últimas define la decisión de compra.

Por otro lado en el análisis realizado a los precios de la competencia se pudo determinar que estos utilizan precios competitivos logrando atraer potenciales clientes, cabe aclarar que en cierto modo los precios que se manejan resultan elevados debido al canal de comercialización utilizado ya que los vendedores que visitan el municipio siendo unos mayoristas solo visitan ciertas tiendas y las otras son atendidas por vendedores TAT.

2.8.2. Estrategias de fijación de precios. Para asignar el PVP a los artículos que se ofrecerán en el supermercado, se seguirán varios aspectos importantes como son:

- El precio de venta estará constituido por el costo de comercialización, administración y venta más una ganancia adicional.

- El precio dentro de la empresa formará parte de la estrategia comercial, por esta razón se dará una atención especial a los proveedores y se buscará alianzas estratégicas para conseguir descuentos por cantidad y alternativas en la forma de pago y luego proceder a establecer el margen de utilidad que el supermercado generará.
- Para conseguir costos más bajos se realizarán negociaciones directamente con mayoristas.
- La fijación por precio de mercado es la que más se usa en la actualidad y ya que existe competencia en la zona donde se está estudiando la factibilidad del proyecto, el precio se establecerá con relación a ésta.

2.9. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

2.9.1. Objetivos. Para el estudio propuesto se formulan los siguientes objetivos para la publicidad y promoción del supermercado:

- Informar sobre la creación de un supermercado en el casco urbano del municipio de Los Santos.
- Definir los medios más adecuados para la promoción del supermercado Guane de acuerdo al mercado objetivo.
- Determinar las estrategias de publicidad y promoción para ofrecer los productos y servicios, así como atributos diferenciadores del servicio que permitan cautivar clientes potenciales.

- Motivar a los habitantes del municipio de Los Santos con una publicidad informativa - persuasiva y de recordación, para que se conozca el servicio y poder llegar fácil a todos nuestros clientes.

2.9.2. Logotipo. A continuación, se presenta el logotipo sugerido para el supermercado:

Ilustración 4. Logotipo Supermercado Guane



El logo del Supermercado Guane es una composición de diferentes elementos representativos que permiten asociarlo con el servicio que se dese brindar.

El carrito representa la comodidad que tienen los clientes al tener la posibilidad de comprar víveres en este sitio. Apoyando este concepto, aparece en primer plano el nombre **SUPERMERCADO GUANE** el cual brinda confianza al ser un nombre muy representativo del municipio quien nos recuerda a la comunidad indígena Guane. Dentro del carrito se hallan una serie de víveres los cuales representan la gran variedad de productos que se ofrecen.

Uso del naranja²⁷: El naranja combina la energía del rojo con la felicidad del amarillo. Se le asocia a la alegría, el sol brillante y el trópico.

Representa el entusiasmo, la felicidad, la atracción, la creatividad, la determinación, el éxito, el ánimo y el estímulo. Es un color cítrico que se asocia a la alimentación sana y al estímulo del apetito. Es muy adecuada para promocionar productos alimenticios y juguetes siendo el primero el objetivo principal de la idea emprendedora además tiene una visibilidad muy alta, por lo que es muy útil para captar atención especialmente los clientes potenciales del Autoservicio Guane.

Uso del azul²⁸: El azul es el color del cielo y del mar. Por lo que se suele asociar con la estabilidad y la profundidad pues representa la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia, la fé y la verdad.

Es muy adecuado para representar productos relacionados con la limpieza (personal, hogar o industrial), ligado a la inteligencia y la consciencia.

Cuando se usa junto a colores cálidos (amarillo, naranja) la mezcla suele ser llamativa y recomendable para producir impacto, alteración.

2.9.3. Slogan. El lema seleccionado para el Supermercado Guane es : **“Variedad y comodidad cerca de su hogar”** el cual hará parte indisoluble del logotipo y le da continuidad a la marca como una forma de invitar a los consumidores potenciales a comprar de una forma cómoda con gran variedad y cerca del hogar.

²⁷EL TINGLADO. Color. (Recuperado el 13 de septiembre de 2017) . Disponible en: <http://www.tinglado.net/tic/javier/color/pagina4.htm>

2.9.4. Análisis de medios. En la actualidad se cuenta con variedad de medios publicitarios para la promoción del supermercado Guane; sin embargo, los medios que se consideran adecuados para realizar la publicidad y promoción son:

- **Periódico:** Es un medio masivo de comunicación muy común, alcanza un grado de importancia muy significativo al estar al alcance de todos.
- **Volantes:** Es un medio flexible y de bajo costo. Su distribución masiva permite llegar a un mercado objetivo llenándolo de expectativas.
- **Vallas publicitarias:** Es un medio muy común lleno de color e imágenes llamativas que sumado a una ubicación estratégica permite captar miradas y por ende posibles clientes.
- **Redes sociales.** En la actualidad el mundo de la tecnología permite estar conectados con diversas personas, establecer negocios e incluso estar informados sobre cada una de sus actividades.

2.9.5. Selección de medios. Teniendo en cuenta el servicio ofrecido, las características del negocio y la ubicación geográfica, se han seleccionado los siguientes medios publicitarios:

- Volantes
- Vallas publicitarias
- Redes sociales
- Pendón

Se escogieron estos medios por acceso rápido, directo y económico al posible cliente.

2.9.6. Estrategias publicitarias. La estrategia publicitaria de mayor fuerza está basada en la combinación de publicidad convencional como volantes, pasacalles y perifoneo, ubicados en un lugar estratégico

2.9.7. Presupuesto de publicidad y promoción. Este presupuesto contempla los presupuestos de lanzamiento y operación los cuales se detallan a continuación:

2.9.7.1. De lanzamiento. El presupuesto que se va a utilizar para promocionar y difundir el Supermercado Guane se detalla a continuación.

Cuadro 16. Presupuesto publicitario de lanzamiento

	PRESUPUESTO PUBLICITARIO DE LANZAMIENTO		
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Vallas publicitarias	2	\$489.000	\$978.000
Perifoneo	30	\$20.000	\$600.000
Pasacalles	1	\$120.000	\$120.000
Volantes	1.000	\$180	\$180.000
TOTAL			\$1.878.000

2.9.7.2. De operación. Para continuar y mantenerse en el mercado se pondrá en marcha la publicidad de sostenimiento, mediante publicidad permanente durante el primer año.

Cuadro 17. Presupuesto para publicidad

Publicidad de operación	Cantidad	Valor unitario	Valor mes	Valor al año
Volantes	4.000	\$180	\$60.000	\$720.000
Pasacalles	2	\$120.000	\$20.000	\$240.000
Perifoneo	60	\$20.000	\$100.000	\$1.200.000
		TOTAL	\$180.000	\$2.160.000

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1.1. Descripción del tamaño del proyecto. El tamaño del proyecto se determina por la cantidad de servicios a prestar durante la jornada de trabajo o atención del supermercado en un día normal de servicio.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto. Para establecer el tamaño óptimo del proyecto, se analizarán los factores que limitan su capacidad, encontrándose entre los más importantes, los mencionados a continuación:

a) El tamaño del proyecto y la demanda. Según información recopilada en el estudio de mercados se puede precisar que existe una demanda de 515 hogares en el casco urbano del municipio de Santos, con una demanda insatisfecha del 56% lo cual corresponde a de 294 hogares ($525 \times 56\%$) donde los encargados de las compras del hogar presentan insatisfacción por el servicio que actualmente están recibiendo. (Ver ítem 2.6). Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que este factor no condiciona el tamaño y a futuro permitirá el crecimiento del supermercado.

b) El tamaño del proyecto y los suministros e insumos. Debido al tipo de proyecto a desarrollar, la adquisición de insumos y suministros para la comercialización en el supermercado no tiene ningún limitante debido a que se cuenta con los puntos de contacto en la ciudad de Bucaramanga de las diferentes distribuidoras de los productos requeridos para realizar la actividad.

c) El tamaño del proyecto y la tecnología y equipos. Para ofrecer un servicio de calidad que satisfaga la necesidad de los clientes, es necesario la adquisición de

equipos y maquinaria que faciliten y agilicen el buen funcionamiento del proyecto; los cuales se encuentran disponibles en el sector comercial de la ciudad de Bucaramanga, encontrando gran variedad de proveedores de las diferentes marcas de equipos y muebles de oficina.

d) El tamaño del proyecto y la localización. Es muy importante definir estratégicamente el sitio perfecto para la ubicación del proyecto, manejando un análisis de diferentes lugares con sus respectivos factores condicionantes.

e) El tamaño y el financiamiento. Para que la empresa inicie con su actividad comercial, una parte del capital será aportado por la autora del proyecto y el restante se conseguirá a través de una entidad financiera.

3.1.3. Capacidad del proyecto. Para hallar la capacidad de comercialización del Supermercado Guane se definen las siguientes capacidades:

3.1.3.1 Capacidad total diseñada por línea de producto o servicio. Para determinar la capacidad total diseñada del supermercado en el municipio de los Santos, se tendrán en cuenta los factores que delimitan la misma como el número de trabajadores que atienden a los clientes al momento de pagar en la caja, el número de horas de atención por día, el número de días por semana y el tiempo improductivo que es necesario asignar a los trabajadores para su descanso normal.

El supermercado funcionara los siete días de la semana, dos turnos de ocho horas (8 hr) por día, tres cajas atendiendo a los clientes.

El tiempo disponible para atender a los clientes es:

Cuadro 18. Horas disponibles al año

Factores limitantes	Tiempo disponible
Turnos a trabajar	2 turnos
Horas por turno de trabajo	8 horas
Número de días laborales (semana)	7 días
Cajas funcionando	3 cajeros
Numero de semanas por mes	4 semanas
Número de meses al año	12 meses
Total tiempo disponible en horas	16.128 horas /año

Con la información anterior del tiempo disponible por año en el supermercado, se procede a calcular la capacidad total diseñada, teniendo en cuenta un tiempo promedio de atención al cliente de 10 minutos. Por lo tanto, se tiene la siguiente capacidad total diseñada.

$$\text{Capacidad total diseñada} = \frac{\text{Total tiempo disponible} / \text{año} \times 60 \text{ minutos} / \text{hora}}{\text{Minutos de atención por cliente}}$$

$$\text{Capacidad total diseñada} = \frac{16.128 \times 60}{10} = 96.768 \text{ servicios /año}$$

3.1.3.2. Capacidad instalada. Para calcular la capacidad instalada del proyecto, se tiene en cuenta primero el tiempo real de servicio en el supermercado, para lo cual se debe estimar el tiempo de receso o descanso de los trabajadores en su turno de trabajo.

Cuadro 19. Tiempo de descanso

Variables	Tiempo asignado
Tiempo por necesidades personales y fatiga	15 minutos/ turno
Tiempo de descanso asignado por le empresa	15 minutos/ turno
Total tiempo asignado por descanso	30 minutos/turno

En segundo lugar, se define el tiempo disponible al año.

Cuadro 20. Horas disponibles al año

Factores limitantes	Tiempo disponible
Turnos a trabajar	1,5 turnos
Horas por turno de trabajo	7,5 horas
Número de días laborales (semana)	6 días
Cajas funcionando	2 cajas
Numero de semanas por mes	4 semanas
Número de meses al año	12 meses
Total tiempo disponible en horas	6.480 horas /año

Con la información anterior del tiempo disponible por año en el supermercado, se procede a calcular la capacidad instalada, teniendo en cuenta un tiempo promedio de atención al cliente de 10 minutos. Por lo tanto se tiene la siguiente capacidad instalada:

$$\text{Capacidad instalada} = \frac{\text{Total tiempo disponible} / \text{año} \times 60 \text{ minutos} / \text{hora}}{\text{Minutos de atención por cliente}}$$

$$\text{Capacidad instalada} = \frac{6.480 \times 60}{10} = 38.880 \text{ servicios /año}$$

10

$$\text{Capacidad instalada por mes} = \frac{38.880}{12} = 3.240 \text{ servicios / mes}$$

3.1.3.3. Capacidad utilizada y proyectada. Para estimar la capacidad utilizada del supermercado en el municipio de Los Santos, se tendrá en cuenta los 294 hogares insatisfechos en la actualidad, los cuales compran sus víveres con una frecuencia de 20 veces al mes según información del estudio de mercados.

Con la información anterior se puede decir que el supermercado iniciará labores con un 50% de la capacidad instalada que se consigue trabajando con la atención a los clientes del supermercado con una caja, que permite atender o prestar 1.620 servicios / mes.

Capacidad proyectada. Para la realización de la proyección de la capacidad utilizada, se utilizará el método del incremento porcentual relativo, utilizando un porcentaje de incremento del 5% anual y de esta forma llegar en 5 años al 75% de la capacidad utilizada y dependiendo de la demanda de clientes se revalorará en ese año si se sigue aumentando la capacidad o se deja en el mismo valor.

La fórmula a aplicar es: $F = P (1+i)^n$

Donde,

P = 19.440 Capacidad utilizada

i = 5% tasa promedio de crecimiento del servicio del supermercado

n = 1, 2, 3, 4, 5 años

Se reemplazan los valores en la fórmula y así se determina la capacidad utilizada en los próximos cinco años.

Cuadro 21. Proyección de la capacidad utilizada

Año	Capacidad Proyectada
0	19.440
1	20.412
2	22.504
3	26.051
4	31.665
5	40.413

3.2. LOCALIZACIÓN

3.2.1. Macro localización. El proyecto se desarrollará en el casco urbano del Municipio de Los Santos el cual tiene una extensión de 242 km², y está ubicado a 62 km de distancia de la capital del departamento, y a 33 KM de la población de Los Curos. Limita por el norte con Girón (Santander) y Piedecuesta, por el sur con Jordán Sube y Villanueva, por el oriente con Aratoca, y por el occidente con Zapatoca²⁹.

El mapa del casco urbano complementado con la visita y recorrido del mismo permiten dividirlo en 4 sectores o piezas urbanas con características bien definidas tanto físicas como por sus funciones urbanas especiales, así:³⁰

SECTOR 1. Centro tradicional urbano. Este sector ocupa la parte central y occidental del Casco Urbano, esta alinderado por la Quebrada el Limo y la Quebrada Las Gachas, aloja las funciones administrativas, servicios comerciales, equipamientos urbanos y residencial que se derivan de la condición de cabecera

²⁹ ALCALDÍA DE LOS SANTOS, Santander. Información general del municipio de Los Santos. [En línea]. (Recuperado el 10 de octubre de 2017). Disponible en: http://www.lossantossantander.gov.co/informacion_general.shtmlAlcaldía de los Santos, Santander.

³⁰ ALCALDÍA DE LOS SANTOS Esquema de ordenamiento territorial. [En línea]. (recuperado el 10 de octubre de 2017) Disponible en: <http://www.lossantos-santander.gov.co/apc-aa-files/65623435336136393531646438333539/Sintesis.pdf>

municipal; su conformación urbana y características, son producto de un planeamiento urbano dispuesto alrededor del parque principal a manera de damero. Está constituida por construcciones de arquitectura de tipo colonial, importante no solo por el estilo, sino por el carácter ambiental y sentimental que generan sentido de pertenencia.

SECTOR 2. Este sector está ubicado al nororiente entre la Quebrada el Limo y la vía principal de acceso, es de un aparente desorden por la conformación e irregularidad de las manzanas, con una tendencia de uso residencial.

SECTOR 3. Está ubicado al sur oriente entre el eje de la calle 3, la Quebrada el Limo y la vía de salida. Con una tendencia de uso comercial compartido con vivienda sobre la calle 3, institucional y residencial.

SECTOR 4. Al sur oriente con una tendencia residencial y consolidar nuevos desarrollos.

Ilustración 5. Mapa del Municipio de Los Santos en Santander



3.2.2. Micro localización. Este proceso se desarrolla para determinar la mejor ubicación de las instalaciones del supermercado Guane. Se cuenta con tres alternativas que cumplen con los requisitos de carácter general para el funcionamiento del establecimiento desde donde se llevará a cabo la operación de la idea emprendedora, las tres ubicadas en sectores comerciales del casco urbano del municipio de Los Santos.

Las tres opciones disponibles son:

- Opción 1: Parque principal
- Opción 2: Barrio Altamira
- Opción 3: Barrio Perpetuo Socorro

Para la elección objetiva de la mejor alternativa de ubicación se recurre a la técnica de selección por ponderación de los factores y puntuación de los factores y grados.

El proceso de la puntuación de los factores y de los grados se hace escogiendo un total de puntos a asignar, en este caso de 500 puntos, que al multiplicarse por la ponderación de cada factor arroja el puntaje máximo asignado para los factores escogidos. Definido el puntaje máximo para los factores se procede a la asignación de los puntos para cada grado dentro de cada factor, el puntaje mínimo será cero y corresponderá al grado de menor significación; el máximo puntaje se le dará al grado de mayor importancia; la puntuación de los grados intermedios se hará en forma subjetiva dando la puntuación con base en la progresión aritmética, donde la constante aritmética se determinará mediante la fórmula:

$$K = \frac{(\text{puntaje mayor} - \text{puntaje menor})}{n - 1}$$

El proceso de ponderación de los factores y puntuación de los factores en grados es el siguiente:

a) Selección de los factores

1. Costo de arrendamiento de las instalaciones
2. Disponibilidad de vías de acceso
3. Infraestructura Disponible
4. Agradable y adecuado para actividades de empresa
5. Impacto Social, de crear la empresa

b) División de los factores en grados

F1 Costo de arrendamiento de las instalaciones

Grado 1	Muy costoso	Mayor a 1.000.000
Grado 2	Adecuado	Entre \$ 800.000 y \$ 1.000.000
Grado 3	Económico	Menor a \$ 800.000

F2 Disponibilidad de vías de acceso

Grado 1	Malo	Vías de acceso difíciles
Grado 2	Regular	Vías de acceso aceptables
Grado 3	Bueno	Buenas vías de acceso

F3 Infraestructura Disponible

Grado 1	Malo	El local cuenta con poca área
Grado 2	Regular	El local cuenta con buena área
Grado 3	Bueno	El local cuenta con suficiente área

F4 Agradable y adecuado para actividades de empresa

Grado 1	Malo	Ambiente ruidoso
Grado 2	Regular	Ambiente medio
Grado 3	Bueno	Ambiente Propicio

F5 Impacto Social, de crear la empresa

Grado 1	Malo	Despierta poco interés
Grado 2	Regular	Despierta Interés
Grado 3	Bueno	Despierta gran interés

Puntuación de los factores de micro localización: A cada factor se le debe asignar una ponderación dependiendo la importancia que tiene dentro de la evaluación y un puntaje para cada grado

Cuadro 22. Factores de micro localización

Factores	Ponderación	Puntajes		Total Puntos
F1	25%	Grado 1 = 0	500*25%	125
		Grado 2 = 60		
		Grado 3 = 125		
F2	15%	Grado 1 = 0	500* 15%	75
		Grado 2 = 35		
		Grado 3 = 75		
F3	30%	Grado 1 = 0	500* 30%	150
		Grado 2 = 75		
		Grado 3 = 150		
F4	15%	Grado 1 = 0	500*15%	75
		Grado 2 = 35		
		Grado 3 = 75		
F5	15%	Grado 1 = 0	500*15%	75
		Grado 2 = 35		
		Grado 3 = 75		

Determinación de la ubicación: Se realiza puntuación para cada alternativa disponible para el local del supermercado Guane y se escogerá la opción que mayor puntaje obtenga.

Cuadro 23. Puntuación de alternativas

Factor	Opción 1		Opción 2		Opción 3	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos
1	1	0	2	60	2	60
2	3	75	2	35	2	35
3	3	150	3	150	1	0
4	3	75	3	75	3	75
5	2	35	3	75	3	75
Totales	335		395		245	

Los resultados del análisis y puntuación para cada opción determinan que la mejor opción para la ubicación del Supermercado Guane es la opción # 2; establecimiento ubicado en la calle 3 # 4 – 29, sector comercial, estrato 3, el cual cuenta con los servicios de agua, luz, teléfono, con un arrendamiento de \$ 800.000 la cual obtuvo 395 puntos.

Ilustración 6. Plano de la Ubicación del Supermercado Guane



3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.3.1. Ficha técnica del servicio. A continuación, se presenta la ficha técnica propuesta.

Cuadro 24. Ficha técnica

SERVICIO	Comercialización de productos de la canasta familiar
EMPRESA	SUPERMERCADO GUANE S.A.S.
IMAGEN	
DESCRIPCIÓN	Comercialización de productos de la canasta familiar por medio de un supermercado en el casco urbano del municipio de Los Santos.
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de autoservicio en el cual las personas pueden seleccionar y recoger personalmente los productos de los estantes y góndolas.• El acceso a variedad de productos, rifas y promociones.• Servicio a domicilio• Agilidad en la facturación

3.3.2. Descripción técnica del proceso. El servicio de comercialización de productos de la canasta familiar se prestará de la siguiente manera:

1. Realización del pedido al proveedor. El departamento administrativo realiza los pedidos a los proveedores realizando negociaciones en cuanto a precios, descuentos, entre otros.

2. Recepción de la mercadería a la bodega. Una vez el pedido sea adquirido en la respectiva bodega del supermercado estará bajo la supervisión del almacenista.

3. Control de calidad. Antes de recibir conforme el pedido, el almacenista tiene que realizar un control de calidad, en el que se considera la fecha de caducidad y el buen estado de los productos.

4. Buen estado de los productos. Si los productos no se encuentran en las condiciones adecuadas para su comercialización el almacenista procede a dar aviso a su superior para realizar el respectivo descuento. Si los productos se encuentran en las condiciones adecuadas para su respectiva comercialización da el visto bueno de recibido.

5. Almacenamiento y etiquetado de precios. Una vez la mercancía se encuentre en bodega se procede a su respectiva ubicación, el almacenista procede a etiquetar los productos con el precio que se ofertará a los clientes.

6. Ingreso de los productos al supermercado. Concluido el proceso de etiquetado de precios, se procede a su traslado a las respectivas góndolas del supermercado, la cantidad de los artículos será condicionada por el tamaño de las góndolas y por las características de los mismos.

7. Ubicación de los productos en cada una de las secciones. La mercancía será clasificada de acuerdo a su naturaleza, las dimensiones entre las góndolas serán amplias facilitando el transporte de productos y el tránsito de personas.

Los productos que se encuentren con promociones se ubicarán en lugares visibles.

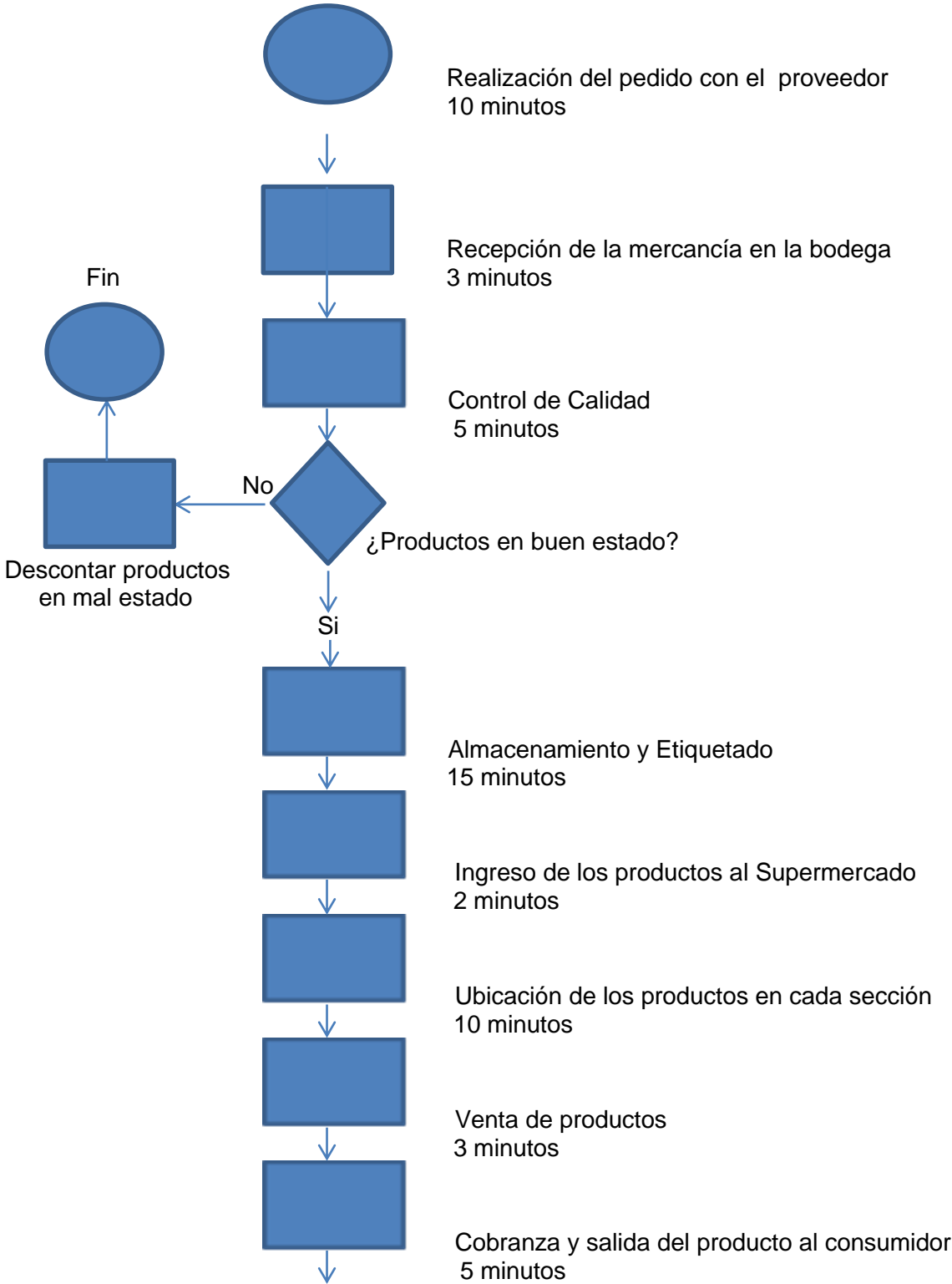
8. Venta de productos de acuerdo a la conveniencia del cliente. Cada una de las secciones ubicadas en el supermercado estará rotulada detallando los productos

que allí se encuentran, facilitando a las personas la identificación del lugar donde se encuentra el artículo deseado.

9. Cobranza y salida del producto al consumidor final. Cuando el cliente finaliza la selección de los productos de acuerdo a su conveniencia, se dirige hacia las respectivas cajas, donde el personal calificado lo atenderá y procederá con el cobro y empaqueo de los productos.

3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento A continuación se detalla el diagrama con todas las actividades descritas anteriormente.

Ilustración 7. Diagrama de prestación del servicio



3.3.4 Control de calidad. Desde la puesta en marcha del Supermercado Guane se va a poner en práctica los principios de la norma ISO 9001 del 2015, buscando en un futuro la obtención de la debida certificación.

Como todo proyecto el supermercado Guane estará en busca de ser la más competitiva en el mercado; “La Norma NTC ISO 9001: 2015 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC)”.

Para lograr la implementación de la gestión de la calidad el Supermercado Guane se llevarán a cabo dos procedimientos indispensables dentro de su principal actividad que es la comercialización de productos básicos de la canasta familiar por medio de un autoservicio; los cuales se detallan a continuación:

a) Control de calidad en la recepción del pedido: Desde el momento de la admisión de los productos en la respectiva bodega, se debe hacer una revisión rigurosa en presencia del transportador al momento de recibir cada producto, como suele ser cantidad, fecha de caducidad y calidad según remisión y factura de cobro; si se llegase a presentar algún faltante o algún producto defectuoso se procede a realizar una nota especificando las anomalías presentadas.

b) Control de calidad en el almacenamiento: Se debe revisar constantemente el lugar destinado para cada producto mientras se encuentran en espera evitando humedades, olores fuertes, daños y otras causas que puedan causar inconformidad a la hora de ser adquiridos por el respectivo cliente.

3.3.5. Recursos. A continuación, se detallan los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa de acuerdo al tamaño previamente diseñado.

3.3.5.1 Recurso humano. Dentro del recurso humano que se requiere en el supermercado Guane; se emplearán 6 personas, así: 2 en el área administrativa (1 gerente, 1 secretaria), 1 en el área de bodega (1 almacenista) 1 en el área comercial (1 cajeros) y 2 personas por prestación de servicios (OPS), así: 1 contador y un auxiliar de servicios.

3.3.5.2 Recurso físico. Los recursos físicos necesarios para la prestación del servicio son:

Área Administrativa: serán usados por el gerente y la secretaria.

a) Muebles y enseres de oficina:

- 1 Escritorio y silla gerente
- 1 Escritorio y silla secretaria
- 1 Archivador
- 2 Papelera plástica
- 1 Botiquín en acrílico

b) Equipo de oficina

- 2 computadores
- 1 Impresora
- 1 Telefax
- 2 Celulares
- 2 Calculadora

Área de bodega: serán usados por el almacenista.

a) Muebles y enseres de bodega:

- Escritorio y silla

b) Equipo de Bodega:

- Computador
- 1 Impresora
- 1 Celular
- 1 Calculadora
- 1 Ventilador
- 1 Etiquetadora
- 1 Balanza Electrónica

c) Herramientas de bodega:

- 15 Estibas plásticas
- 3 Estante metálico de 1,20m x 0,45m x 1,00m
- 2 Extintores ABC
- Carro transporte

Área comercial

a) Muebles y enseres Ventas

- 2 Silla Ergonómicas
- 6 Góndolas
- 5 Estibas plásticas
- 20 canastas apilables
- 1 Balanza Electrónica
- Equipo de ventas

- 1 Caja registradora con módulo
- Exhibidor de fríos
- 1 Refrigerador

3.3.5.3. Recurso de insumos. Primero se van a estimar los productos teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

a) Recursos de productos: Son los requeridos para la realización principal del supermercado.

Los productos que se van a adquirir para ofrecer un surtido amplio y que cumpla con las exigencias de los clientes es de acuerdo a lo indicado por las personas encargadas de las compras de los productos de la canasta familiar en la investigación de campo (ver cuadro 6), al responder la pregunta No. 5 donde se les indagó por el tipo o clase de artículos que adquiere o compra, ante lo cual han respondido lo siguiente: Granos y harinas, aseo Hogar, frutas y verduras, aseo personal y enlatados.

De igual manera la investigación de mercados (ver cuadro 7) en la pregunta No. 6 donde se les indagó por qué otro producto frecuente comprar ante lo cual han respondido: Carnes frías y embutidos, diferentes clases de carnes frescas y licores; son datos muy relevantes para tener en cuenta a la hora de ofrecer un excelente servicio.

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

3.3.6 Análisis de proveedores. El análisis de los diferentes proveedores de equipos, maquinaria, insumos y otros componentes necesarios para la puesta en

marcha del Supermercado Guane se realiza teniendo en cuenta: recursos, calidad de los productos y precios de compra, lo cual permite realizar un respectivo análisis y de esta manera elegir la mejor opción.

Los productos serán suministrados por proveedores directos como Freska leche, Grupo Nutresa, Colombina S.A, Lechesan, Pastas Gavassa. De igual manera se contará con distribuidoras de las principales marcas como Pastor Julio Delgado, Districomer, Surtimarcas y Lidermarcas.

Los artículos de frutas y verduras serán suministrados por la central de abastos de la ciudad de Bucaramanga Centroabastos, ya que en la actualidad no existen empresas comercializadoras de este tipo de artículos que ofrezcan la calidad y los precios que se pueden encontrar allí; los artículos de carnes frescas y pollo serán suministradas por distribuidoras y mataderos municipales.

3.3.7 Distribución de planta. Para el diseño de la planta del nuevo supermercado se tomará en cuenta los aspectos necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades, donde los clientes tengan un fácil acceso a realizar sus compras.

Área de servicio: Dentro de esta se situarán estantes y refrigeradores con puerta de vidrio, en los cuales se organizarán los productos y alimentos que el establecimiento ofrecerá a los clientes, así como también los módulos con su respectiva caja registradora, las canastas para el transporte de los productos, el módulo para la recepción de paquetes, además las oficinas administrativas.

Área de Servicio: $7\text{m} \times 12\text{m} = 84\text{m}^2$

Área de Administración:

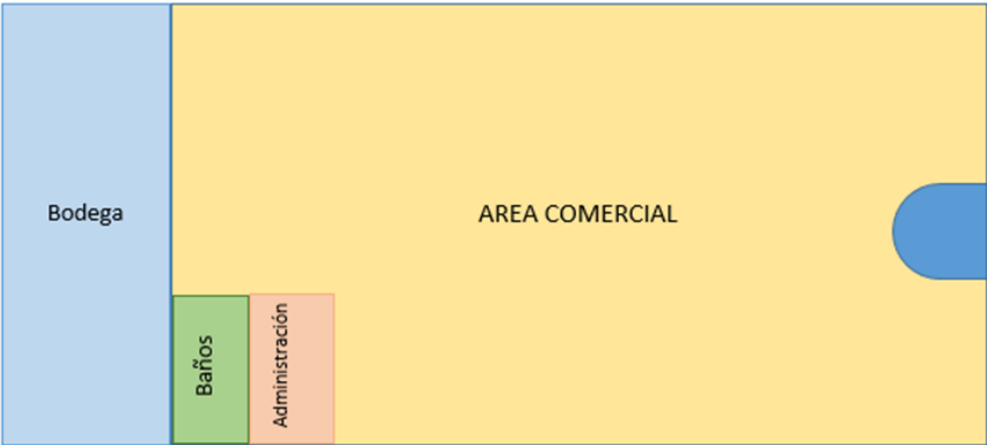
Oficina administrativa: $4\text{m} \times 5\text{m} = 20\text{m}^2$

Baño: $3\text{m} \times 3\text{m} = 9\text{m}^2$

Bodega: La bodega contará con un espacio amplio y estará a cargo del almacenista, allí se almacenarán los artículos indispensables para la actividad comercial.

Área de bodega: $7\text{m} \times 5\text{m} = 35\text{m}^2$

Ilustración 8. Distribución de la planta del supermercado Guane



4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

La idea emprendedora se constituirá como una sociedad Anónima Simplificada (SAS).³¹

La Sociedad por Acciones Simplificada, creada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008, es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.

Para tener un mayor cumplimiento en la parte legal y en la constitución de la empresa es importante regirse a las normas y requisitos expuestos por el Gobierno, las cuales a través de la Cámara de Comercio estipulan los siguientes requisitos:

En primera instancia, se debe:

- Tramitar la carta de estudio del nombre comercial ante la Cámara de Comercio.
- Formularios de Registro Único Empresarial.
- Formato único con otras Entidades.
- Documento de constitución.
- Boleta de Pago Impuesto de Registro pre-Rut.

Al momento de la matrícula se debe diligenciar:

³¹ Ley 1250 de 2008. [En línea]. (Recuperado el 10 de octubre de 2017) Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

- Carta de estudio del nombre comercial.
- Copia notaria de la escritura pública de constitución, solamente si la requieren.
- Formulario de matrícula mercantil de la sociedad, debidamente diligenciados.
- Carta de aceptación de los representantes legales.
- Carta de apertura del establecimiento de servicio, firmada por el representante legal.

A su vez solicitar, después de tener la inscripción los siguientes documentos:

- Certificado de existencia y representación legal.
- Registro de libros mercantiles.
- Inscripción del Registro Único Tributario (Rut).
- Tener en cuenta la documentación de los certificados de Saneamiento Ambiental.
- Impuestos municipales
- Certificado del uso del suelo
- Pago de impuesto de industria y comercio.

El beneficio principal que obtienen las pequeñas empresas, que se constituyen como S.A.S. es la progresividad en el pago del impuesto de renta, así:

- Año 1, la tarifa del impuesto de renta es 0%.
- Año 2, la tarifa del impuesto de renta es 0%.
- Año 3, la sociedad pagará el 25% de la tarifa del impuesto a la renta, es decir el 6.25%.
- Año 4, la sociedad pagará el 50% de la tarifa del impuesto a la renta, es decir el 12%.
- Año 5, la sociedad pagará el 75% de la tarifa del impuesto a la renta, es decir el 18.25%.
- Año 6, la sociedad pagará el 100% de la tarifa del impuesto a la renta, que actualmente está en 25%.

Adicional al anterior beneficio, durante los cinco primeros años las pequeñas empresas tampoco serán objeto de retención en la fuente, ni de una renta presuntiva, lo que implica que sin importar la diferencia que haya en el patrimonio y la utilidad, el gobierno colombiano no podrá utilizar la presunción legal, según la cual las empresas deben generar como mínimo, una utilidad del 3% del patrimonio líquido del año inmediatamente anterior. Esto implica que al menos durante los cinco primeros años, la empresa sólo tributará sobre las utilidades, y dependiendo del año, lo hará con las tarifas especiales como se ha mencionado anteriormente.

4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

4.2.1. Visión. En el año 2022 el Supermercado Guane será reconocida por sus clientes como la mejor alternativa de comercialización de productos de la canasta familiar por medio de un autoservicio en el casco urbano del Municipio de Los Santos ofreciendo un excelente servicio; cómodo, oportuno, amable, confiable y más económico para sus clientes

4.2.2. Misión. El Supermercado Guane S.A.S., es una empresa comprometida con brindar a sus clientes un excelente servicio con calidad, expresado en la satisfacción de cada una de las necesidades por medio de la comodidad, seguridad y comercialización de gran variedad de productos de consumo masivo a precios competitivos.

4.2.3. Objetivos. El supermercado Guane S.A.S. formula los siguientes objetivos:

- Determinar las necesidades y preferencias del cliente hacia la utilización del servicio por medio de un supermercado.

- Lograr que el servicio ofrecido satisfaga cada una de las necesidades de los clientes por medio de la prestación de un servicio de excelente calidad.
- Conformar un equipo humano con habilidades, conocimientos, experiencias y sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas a través de un excelente servicio.
- Contribuir con el desarrollo del municipio brindando puestos de trabajo por medio de la implementación de una idea de negocio novedosa.
- Ser la empresa líder en la comercialización de productos de consumo masivo en el casco urbano del municipio de Los Santos.

4.2.4. Políticas. Para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente el Supermercado Guane S.A.S. ha definido las siguientes políticas de personal, compras y ventas.

4.2.4.1. Políticas de personal. La empresa define las siguientes:

- El personal que se incorpore a la empresa debe contar con un alto grado en valores, pertenencia y compromiso, con conocimiento y capacidad para desempeñar las diferentes modalidades del servicio.
- El reclutamiento del personal se hará por intermedio del voz a voz y perifoneo
- Para la selección del personal se procederá de la siguiente manera:
- Se revisarán las hojas de vida presentadas
- Se les llamará para realizar entrevista donde se seleccionará el personal idóneo para el cargo requerido.

- Los contratos de este personal serán a término fijo de 3 meses con renovaciones de acuerdo al desempeño de cada funcionario.
- El salario se establecerá de acuerdo a lo establecido en el código sustantivo del trabajo que representa lo de la ley, y según el S.M.L.V. del año 2017.
- La dotación se entregará tres veces al año según lo que estipula la ley.

4.2.4.2. Políticas de compras. La empresa define las siguientes:

- El gerente será el encargado de los aspectos relacionados con las compras necesarias para el buen funcionamiento del supermercado.
- Los pedidos que se realicen inicialmente serán de contado logrando obtener descuentos adicionales, sin embargo, se va acudir al crédito ofrecido por los proveedores tan pronto como sea posible permitiendo mejorar el flujo de caja del supermercado y la ampliación del portafolio.
- Los pedidos realizados a los diferentes proveedores variarán su frecuencia acorde a la rotación de los diferentes productos. En su mayoría se harán semanalmente.
- Los inventarios de la mercancía a vender serán los mínimos posibles para optimizar el recurso ya que semanalmente se efectuarán pedidos a los diferentes proveedores.

4.2.4.3. Políticas de ventas. La empresa define las siguientes:

- La modalidad de ventas es por medio de un autoservicio, es decir los clientes pueden escoger y recoger variedad de productos de la canasta familiar.
- El pago se realizará en efectivo en la respectiva caja.
- El horario de atención será de 8:00 a.m. a 8:00 p.m.
- Permanecer en el mercado e incrementar la participación en el mediano plazo.

- Atender oportuna y adecuadamente las sugerencias e inquietudes de los clientes a fin de garantizar su fidelidad.

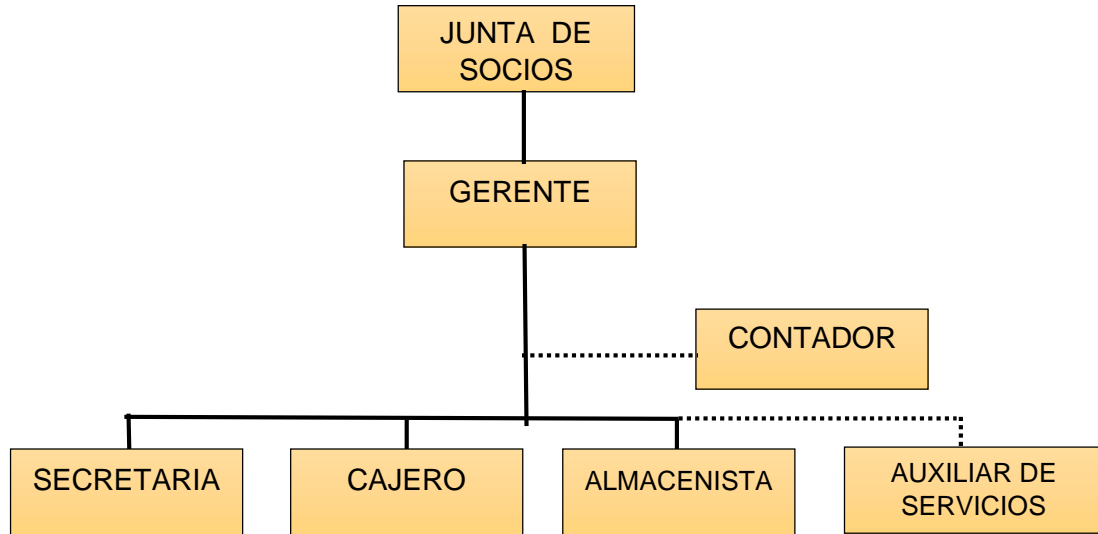
4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El supermercado Guane estará integrada por las siguientes áreas y cargos:

- **Área de producción del servicio.** Conformada por un almacenista (nómina) encargado de las actividades respectivas de la bodega.
- **Área administrativa.** Conformada por el gerente (nómina), una secretaria (nómina) y un contador (ops).
- **Área comercial.** Conformada por un cajero (nómina), un auxiliar de servicios (ops).

4.3.1 Organigrama. A continuación, se ilustra el organigrama propuesto para el supermercado. En este diagrama se detallan los diferentes órdenes jerárquicos de los puestos que se necesitaran tanto en parte gerencial y directiva del supermercado como en el área operativa.

Ilustración 9. Organigrama



4.3.2 Descripción y perfil de cargos. A continuación se describe en los formatos correspondientes los diferentes cargos para la organización.

Cuadro 25. Descripción y perfil del cargo Gerente

SUPERMERCADO GUANE		
MANUAL DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		
DATOS		
NOMBRE DEL CARGO: Gerente	CÓDIGO: EC - 01	FECHA: 2017 - 11 - 21
DIVISIÓN: Administrativa	DEPARTAMENTO: Gerencia	
SECCIÓN: Oficina	CARGO JEFE INMEDIATO:	
SUPERVISA A: Todo el personal	ELABORADO POR:	

FUNCIÓN PRINCIPAL

Planear, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las diferentes actividades; buscando optimizar y maximizar los recursos de la empresa alcanzando los objetivos comunes.

DETALLE DE FUNCIONES

- Representar legalmente a la empresa ante las entidades competentes.
- Liderar y velar por el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, principios y valores organizacionales de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas, reglamentos, normas y procedimientos vigentes en la empresa.
- Encargado del desarrollo de estrategias de mercadeo, publicidad y promoción.
- Responder por los insumos y equipos de la empresa y velar por el buen uso y mantenimiento de los mismos.
- Manejar con responsabilidad y confiabilidad los recursos económicos generados en la comercialización del producto.
- Elaboración de informes sobre las actividades de comercialización cumplidas.
- Seleccionar el recurso humano de la empresa.

HABILIDAD**EDUCACIÓN:**

Profesional en Administración de Empresas o carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo dos años en cargos similares

HABILIDAD MENTAL:

Capacidad de decisión y organización, honestidad, liderazgo y relaciones sociales, comunicación, orientación al logro

HABILIDAD MANUAL:

Normal

RESPONSABILIDAD**SUPERVISIÓN:**

Se encarga de supervisar las actividades que realizan todos los funcionarios en la empresa.

POR CONTACTOS:

Con proveedores y clientes de la empresa.

MANEJO DE VALORES:

Responsable de administrar todos los recursos de la empresa.

ESFUERZO		
MENTAL: En su jornada requiere concentración plena para planear, diseñar, administrar y controlar.		
FÍSICO: Bajo (La mayor parte de la jornada permanece sentado y realiza pequeños movimientos)		
CONDICIÓN DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE: Agradable, el de la oficina		
RIESGOS: Mínimo (No está sometido a ningún riesgo)		
OBSERVACIONES:		
APROBÓ	APROBÓ	APROBÓ

Cuadro 26. Descripción y perfil del cargo Contador

SUPERMERCADO GUANE		
MANUAL DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		
DATOS		
NOMBRE DEL CARGO: Contador	CÓDIGO: EC - 02	FECHA: 2017 - 11 - 21
DIVISIÓN: Externa	DEPARTAMENTO: Externa	
SECCIÓN: Externa	CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente	
SUPERVISA A: Ninguno	ELABORADO POR:	

FUNCIÓN PRINCIPAL Asesorar, revisar y supervisar la contabilidad de la empresa y los demás estados financieros.
DETALLE DE FUNCIONES <ul style="list-style-type: none"> • Tener claridad sobre la misión, visión, los principios y valores organizacionales de la empresa. • Contribuir con eficiencia y efectividad en la ejecución de los procesos en que se encuentra comprometido. • Cumplir las políticas, reglamentos, normas y procedimientos vigentes en la empresa. • Cumplir con los principios, honestidad y ética la publicidad y promoción de cualquier producto o servicio. • Avalar y aprobar por firma la contabilidad de la empresa, pago de impuestos y demás obligaciones de ley. • Informar oportuna, veraz y fidedigna a la gerencia. • Asesorar a la secretaria sobre la contabilidad de la empresa. • Asesorar a la gerencia y a la empresa en general sobre cualquier aspecto contable, fiscal y/o tributario.
HABILIDAD
EDUCACIÓN: Profesional en Contaduría pública
EXPERIENCIA: Mínimo dos años en el cargo.
HABILIDAD MENTAL: Rapidez y habilidad mental en el manejo de lenguaje técnico contable y de los indicadores matemáticos.
HABILIDAD MANUAL: Normal
RESPONSABILIDAD
SUPERVISIÓN: Sobre las actividades que realiza.
POR CONTACTOS: Con la información que el gerente y la secretaria le suministran.
MANEJO DE VALORES: Ninguno

ESFUERZO		
MENTAL: Durante su actividad requiere concentración para planear actividades y coordinar sus cálculos.		
FÍSICO: Normal		
CONDICIÓN DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE: Normal al expuesto en la empresa.		
RIESGOS: Ninguno		
OBSERVACIONES:		
APROBÓ	APROBÓ	APROBÓ

Cuadro 27. Descripción y perfil del cargo Secretaria

SUPERMERCADO GUANE		
MANUAL DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		
DATOS		
NOMBRE DEL CARGO: Secretaria	CÓDIGO: EC - 03	FECHA: 2017 - 11 - 21
DIVISIÓN: Administración	DEPARTAMENTO: Administración	
SECCIÓN: Gerencia	CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente	
SUPERVISA A: Ninguno	ELABORADO POR:	

FUNCIÓN PRINCIPAL Suministrar información sobre la empresa a clientes y aquella requerida por la gerencia.
DETALLE DE FUNCIONES <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la visión, misión, los principios y valores organizacionales de la empresa. • Cumplir las políticas, reglamentos, normas y procedimientos vigentes en la empresa. • Responder por los equipos que tiene a su disposición para el desarrollo de las actividades. • Revisar u organizar la información requerida para la administración de la empresa. • Atender a los clientes en la forma que corresponda. • Llevar el registro de la información contable requerida para la empresa. • Atender por teléfono o celular a los clientes. • Recibir inquietudes de los clientes y entregarlas al gerente. • Informar oportuna, veraz y fidedigna a la gerencia de sus actividades y contratiempos. • Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por el gerente y que tengan relación con la naturaleza de su cargo.
HABILIDAD
EDUCACIÓN: Bachiller comercial o académico. Técnico en secretariado CAP del Sena.
EXPERIENCIA: Mínimo un año en actividades de secretaría.
HABILIDAD MENTAL: Rapidez y habilidad mental para realizar cálculos matemáticos y redacción en documentos.
HABILIDAD MANUAL: La necesaria para desarrollar actividades de secretaría.
RESPONSABILIDAD
SUPERVISIÓN: Sobre las actividades propias que desarrolla.
POR CONTACTOS: Con los clientes y auxiliar de servicios.
MANEJO DE VALORES: Dineros para cancelar pedidos de suministros y demás facturas.

ESFUERZO		
MENTAL: El normal de la actividad al orientar y atender al cliente.		
FÍSICO: Normal en las funciones de oficina		
CONDICIÓN DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE: El normal en la oficina.		
RIESGOS: Casi nulos		
OBSERVACIONES:		
APROBÓ	APROBÓ	APROBÓ

Cuadro 28. Descripción y perfil del cargo Cajero

SUPERMERCADO GUANE		
MANUAL DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		
ODATOS		
NOMBRE DEL CARGO: Cajero	CÓDIGO: EC - 04	FECHA: 2017 - 11 - 21
DIVISIÓN: Operativo	DEPARTAMENTO: Operativo	
SECCIÓN: Gerencia	CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente	
SUPERVISA A: Ninguno	ELABORADO POR:	
FUNCIÓN PRINCIPAL Gestionar la caja, así como la información necesaria para una adecuada atención al cliente y realización eficaz de su trabajo.		
DETALLE DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la visión, misión, los principios y valores organizacionales de la empresa. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir las políticas, reglamentos, normas y procedimientos vigentes en la empresa. • Responder por los equipos que tiene a su disposición para el desarrollo de las actividades. • Digitar los códigos correctos de los productos para tener una transacción exitosa. • Recaudar el dinero exacto y correspondiente por dicha transacción y emitir factura. • Realizar un arqueo de caja al finalizar los movimientos transaccionales del día con el respaldo de facturas y entregar el dinero a su jefe inmediato. • Atender y asesorar a los clientes cuando tengan cualquier inquietud acerca de productos, precios, etc. • Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por el gerente y que tengan relación con la naturaleza de su cargo.
HABILIDAD
EDUCACIÓN: Secundaria terminada, estudios universitarios.
EXPERIENCIA: Mínimo un año.
HABILIDAD MENTAL: Actitud mental para realizar cálculos matemáticos. Habilidad de una comunicación efectiva y observación
HABILIDAD MANUAL: Necesaria para realizar varias tareas al mismo tiempo.
RESPONSABILIDAD
SUPERVISIÓN: Sobre las actividades propias que desarrolla.
POR CONTACTOS: Con los clientes y personal de diferentes áreas de la empresa.
MANEJO DE VALORES: Responsable del ingreso de dineros por ventas de productos.
ESFUERZO
MENTAL: Requiere un esfuerzo mental medio a alto.
FÍSICO: Normal en las funciones de oficina

CONDICIÓN DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE: El normal en el establecimiento.		
RIESGOS: Condiciones que propician riesgos para su integridad física.		
OBSERVACIONES:		
APROBÓ	APROBÓ	APROBÓ

Cuadro 29. Descripción y perfil del cargo Almacenista

SUPERMERCADO GUANE		
MANUAL DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		
DATOS		
NOMBRE DEL CARGO: Almacenista	CÓDIGO: EC - 05	FECHA: 2017 - 11 - 21
DIVISIÓN: Operativo	DEPARTAMENTO: Operativo	
SECCIÓN: Gerencia	CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente	
SUPERVISA A: Ninguno	ELABORADO POR:	
FUNCIÓN PRINCIPAL Recibir y organizar la mercancía entregada por los proveedores así como alistar los productos a surtir en el supermercado.		
DETALLE DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la visión, misión, los principios y valores organizacionales de la empresa. • Cumplir las políticas, reglamentos, normas y procedimientos vigentes en la empresa. • Responder por los equipos que tiene a su disposición para el desarrollo de las actividades. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los productos. • Revisar que los productos descargados en la bodega sean la cantidad exacta y que cumplan con los estándares establecidos como el peso adecuado y la buena condición del producto. • Acomodar los productos en la bodega de forma adecuada. • Tomar registro de correspondiente de los productos que ingresen a la bodega. • Realizar el aseo correspondiente en las bodegas para el cuidado de los productos. • Realizar el surtido adecuado en las diferentes áreas del autoservicio a medida que se van agotando los productos exhibidos. • Llevar un control de los productos ya entregados. • Enviar las facturas al contador. • Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por el gerente y que tengan relación con la naturaleza de su cargo.
HABILIDAD
EDUCACIÓN: Bachillera comercial o académico.
EXPERIENCIA: Mínimo un año en actividades de manejo de bodega e inventarios.
HABILIDAD MENTAL: Rapidez y habilidad para recibir y organizar la mercancía recibida por parte de los proveedores.
HABILIDAD MANUAL: Manejo de cajas y mercancía.
RESPONSABILIDAD
SUPERVISIÓN: Sobre las actividades propias que desarrolla.
POR CONTACTOS: Con los proveedores y personal que labora en las diferentes áreas.
MANEJO DE VALORES: No maneja dinero
ESFUERZO
MENTAL: El normal de la actividad al realizar el recibo y organización de mercancías.
FÍSICO: En el manejo de cargas.

CONDICIÓN DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE: El normal en la bodega.		
RIESGOS: Medios por lesiones de manejo de cargas.		
OBSERVACIONES:		
APROBÓ	APROBÓ	APROBÓ

Cuadro 30. Descripción y perfil del cargo Auxiliar de Servicios

SUPERMERCADO GUANE		
MANUAL DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES		
DATOS		
NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de servicios	CÓDIGO: EC - 06	FECHA: 2017 - 11 - 21
DIVISIÓN: Operativo	DEPARTAMENTO: Operativo	
SECCIÓN: Gerencia	CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente	
SUPERVISA A: Ninguno	ELABORADO POR:	
FUNCIÓN PRINCIPAL Mantener las instalaciones del autoservicio con una excelente limpieza y aseo en general, en todas las áreas (mobiliario y equipo).		
DETALLE DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la visión, misión, los principios y valores organizacionales de la empresa. • Cumplir las políticas, reglamentos, normas y procedimientos vigentes en la empresa. • Responder por los equipos que tiene a su disposición para el desarrollo de las actividades. • Mantener limpias y ordenadas las instalaciones del supermercado. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con las diferentes unidades cuando así sea requerido: reproducción de copias, envíos de fax, etc. • Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia interna y externa, así como, controlar la sala de estar y atender el conmutador. • Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por el gerente y que tengan relación con la naturaleza de su cargo.
HABILIDAD
EDUCACIÓN: Ciclo Básico
EXPERIENCIA: No es necesaria
HABILIDAD MENTAL: Está pendiente sobre cualquier novedad ocurrida en la zona o en los equipos bajo su cuidado.
HABILIDAD MANUAL: La necesaria para manipular material e insumos de aseo y realizar las actividades de aseo.
RESPONSABILIDAD
SUPERVISIÓN: Sobre las actividades propias que desarrolla.
POR CONTACTOS: Trato con personal que labora en las diferentes áreas.
MANEJO DE VALORES Responsable del equipo que maneja.
ESFUERZO
MENTAL: Requiere un esfuerzo mental mínimo
FÍSICO: Esfuerzo físico que eventualmente pudiera comprometer la salud del trabajador.
CONDICIÓN DE TRABAJO
MEDIO AMBIENTE: Presentan condiciones ambientales dentro de los parámetros normales, iluminación, temperatura.
RIESGOS Condiciones que propician riesgos para su integridad física. Cansancio debido a que todo el trabajo se realiza de pie, en ocasiones se requiere de esfuerzos físicos.

OBSERVACIONES:		
APROBÓ	APROBÓ	APROBÓ

4.3.3. Asignación salarial. El supermercado Guane S.A.S., relaciona a continuación la siguiente estructura salarial, para la cual ha tenido en cuenta el S.M.L.V. para el año 2017 por un valor de \$737.717 y el subsidio de transporte por valor de \$83.140 según el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social³².

Cuadro 31. Asignación Salarial

Cargo	Tipo de contrato	Salario	Transporte	Prestaciones (38,35%)	Valor al mes	Valor al año
Gerente	Nómina	\$1.800.000		\$ 690.000	\$2.490.000	\$29.880.000
Secretaria	Nómina	\$ 900.000	\$ 83.140	\$ 377.034	\$1.360.174	\$16.322.088
Cajero (3)	Nómina	\$ 737.717	\$ 83.140	\$ 314.799	\$1.135.656	\$13.627.872
Almacenista	Nómina	\$ 737.717	\$ 83.140	\$ 314.799	\$1.135.656	\$13.627.872
Contador	OPS	\$ 600.000		\$ 0	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Auxiliar servicios	OPS	\$ 300.000		\$ 0	\$ 300.000	\$ 3.600.000
TOTAL					\$7.021.486	\$84.257.832

La carga prestacional se ha establecido conforme a la ley de la siguiente manera: aportes a AFP (12%), aportes a ARL teniendo en cuenta riesgo I (0,52%), cesantías (8,33%), intereses de las cesantías (1%), vacación anual (4,17%), prima de servicio (8,33%), caja de compensación familiar (4%). De acuerdo al artículo 31 de la ley 1607 del 2012 las cosiedades y personas jurídicas asimiladas quedan exoneradas de los aportes a EPS, SENA, ICBF: para un total de 38,35%.

³²SALARIO MÍNIMO MENSUAL EN COLOMBIA. Salario mínimo mensual 2017 en Colombia. (Recuperado el 21 de octubre de 2017). Disponible en: <http://www.salariominimocolombia.net/>

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1. INVERSIONES

5.1.1 Inversión fija. Son los activos que necesita la empresa para realizar su actividad de comercialización de productos de la canasta familiar por medio de un autoservicio en el casco urbano del municipio de Los Santos.

5.1.1.1 Terreno. Dado que la bodega en la cual funcionará el Supermercado Guane es arrendada no se plantea ninguna inversión en compra de terrenos. Esta bodega se encontrará ubicada en el casco urbano del municipio de Los Santos, en el departamento de Santander.

5.1.1.2. Construcción. Para este proyecto no se destinarán recursos para construcción ya que la bodega se tomará en arriendo.

5.1.1.3 Maquinaria y equipo. La idea emprendedora es prestadora de un servicio, sin embargo, para la operación son necesarios equipos de refrigeración y caja registradora con módulo.

Cuadro 32. Maquinaria y equipo

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Equipos de Refrigeración	2	\$ 960.000	\$ 1.920.000
Balanza Electrónica	2	\$ 149.500	\$ 299.000
Tiquetadora	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Caja registradora con módulo	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
TOTAL			\$ 3.669.000

5.1.1.4 Muebles y enseres. Hace referencia a todo el mobiliario necesario para la operación eficiente que soportará el funcionamiento del Supermercado Guane.

Cuadro 33. Muebles y enseres

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorios	3	\$ 320.000	\$ 960.000
Sillas	5	\$ 250.000	\$ 1.250.000
Papelera plástica	2	\$ 11.000	\$ 22.000
Archivador	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Extintor	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Botiquín en Acrílico	1	\$ 78.500	\$ 78.500
3 Estante metálico de 1,20m x 0,45m x 1,00m	3	\$ 160.000	\$ 480.000
Canastas	20	\$ 36.000	\$ 720.000
Góndolas	6	\$ 200.000	\$ 1.200.000
Estibas Plásticas	20	\$ 100.000	\$ 2.000.000
TOTAL			\$ 7.010.500

5.1.1.5 Equipo de oficina. Es el equipo que necesita el Gerente, la secretaria y en general la parte administrativa para sus actividades de oficina.

Cuadro 34. Equipo de oficina

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador de escritorio	3	\$ 920.000	\$ 2.760.000
Telefax	1	\$ 85.000	\$ 85.000
Impresora	2	\$ 250.000	\$ 500.000
Celulares	3	\$ 180.000	\$ 540.000
Calculadora	3	\$ 14.000	\$ 42.000
Ventilador	1	\$ 45.000	\$ 45.000
TOTAL			\$ 3.972.000

5.1.1.6 Herramientas. Son aquellas que se utilizan para la prestación directa del servicio y no son clasificadas como “maquinaria y equipo” pero que su valor es considerable. Las herramientas necesarias para cumplir con las funciones de la empresa son:

Cuadro 35. Herramientas

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Software de facturación	1	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000
TOTAL			\$ 3.250.000

5.1.1.7 Total de inversión fija. Se totaliza los activos determinados anteriormente para la puesta en marcha de la empresa.

Cuadro 36. Total inversión fija

CONCEPTO		VALOR
Maquinaria y Equipos	Cuadro 33	\$ 3.669.000
Muebles y enseres	Cuadro 34	\$ 7.010.500
Equipos de oficina	Cuadro 35	\$ 3.972.000
Herramientas	Cuadro 36	\$ 3.250.000
TOTAL		\$ 17.901.500

5.1.2 Inversión diferida. Son bienes no físicos y derechos de la empresa necesarios para su funcionamiento, tales como: nombre comercial, inversiones y todos aquellos gastos pre operativos los cuales incluyen estudios de factibilidad, gastos de adecuación, organización y puesta en marcha. Dadas sus características estos se amortizan generalmente durante los primeros cinco años de operación como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 37. Inversión diferida

CONCEPTO	VALOR
Estudio Preoperativo	\$ 1.700.000
Impuesto de registro	\$ 100.000
Gastos notariales	\$ 80.000
Inscripción en la camara de comercio	\$ 220.000
Industria y comercio	\$ 100.000
Publicidad Lanzamiento	\$ 1.878.000
Adecuación del inmueble	\$ 1.588.000
TOTAL	\$ 5.666.000

Valor Amortización Anual (Por cinco años)	\$ 1.133.200
--	---------------------

5.1.3. Inversión de capital de trabajo. Para la operación normal del Supermercado GUANE, se contará con un capital de trabajo para 1 mes, con el propósito de tener efectivo requerido para su normal funcionamiento. La remuneración de los empleados se hará por medio de consignación a cada una de las cuentas de los colaboradores previamente en acuerdo con el Banco Agrario única entidad

financiera existente en el casco urbano. Se hará en periodos mensuales el último día hábil del mes.

5.1.3.1. Costos de la prestación del servicio. El costo se determina midiendo los parámetros: materias primas, mano de obra directa y costos indirectos del servicio.

5.1.3.1.1. Mercancía para la venta. En el supermercado Guane el rubro destinado a materias primas está conformado por los productos que se van a comercializar, los cuales son aquellos productos de la canasta familiar; teniendo gran relevancia su mantenimiento para que los clientes encuentren lo que necesitan y de esta manera se cumpla con los objetivos de ventas, es por esto que se establece mantener un stock considerable de mercancías de unidades por cada artículo al mes y teniendo en cuenta que todos los proveedores están en capacidad de despachar productos de resurtido cada 8 días y en algunos casos pueden hacerlo diariamente. Es muy importante considerar que los artículos perecibles como: verduras, frutas y carnes se ofrecerán en cantidades limitadas debido a su rápida descomposición.

Cuadro 38. Mercancía para la Venta

MATERIALES	EMBALAJE	CONSUMO POR unidad	VALOR UNIDAD DE INSUMO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Arveja verde x 460g	Bolsa x25	125	1.150	\$ 143.750,00	\$ 1.725.000,00
Arveja Amarilla x 460g	Bolsa x 25	125	1.150	\$ 143.750,00	\$ 1.725.000,00
Frijol Radical x 460g	Bolsa x 25	125	2.180	\$ 272.500,00	\$ 3.270.000,00
Frijol blanco x 460g	Bolsa x 25	125	2.640	\$ 330.000,00	\$ 3.960.000,00
Lenteja x 460g	Bolsa x 25	125	1.830	\$ 228.750,00	\$ 2.745.000,00
Garbanzo x 460g	Bolsa x 25	125	2.360	\$ 295.000,00	\$ 3.540.000,00
Maíz pira x 460g	Bolsa x 25	75	1.350	\$ 101.250,00	\$ 1.215.000,00
Doña Arepa x1000g	Bolsa x 20	200	2.450	\$ 490.000,00	\$ 5.880.000,00
Doña Arepa x 500g	Bolsa x 24	48	1.350	\$ 64.800,00	\$ 777.600,00
Arepasan x 1000g	Bolsa x 20	200	2.150	\$ 430.000,00	\$ 5.160.000,00
Arepasan x 500g	Bolsa x 24	48	1.250	\$ 60.000,00	\$ 720.000,00
Arepa arepa x1000	Bolsa x 20	400	2.200	\$ 880.000,00	\$ 10.560.000,00
Arepa arepa x 500g	Bolsa x 24	48	1.200	\$ 57.600,00	\$ 691.200,00
Harina pan x 1000g	Bolsa x 20	200	2.650	\$ 530.000,00	\$ 6.360.000,00
Harina pan x 500g	Bolsa x 24	48	1.350	\$ 64.800,00	\$ 777.600,00
Arroz Flor Huila x 500g	Bolsa x 25	500	1.150	\$ 575.000,00	\$ 6.900.000,00
Arroz California x 500g	Bolsa x 25	300	1.100	\$ 330.000,00	\$ 3.960.000,00
Arroz Gelvez x 500g	Bolsa x 25	300	1.120	\$ 336.000,00	\$ 4.032.000,00
Arroz Roa x 500g	Bolsa x 25	300	1.130	\$ 339.000,00	\$ 4.068.000,00
Arroz Diana x 500g	Bolsa x 25	300	1.120	\$ 336.000,00	\$ 4.032.000,00
Arroz Cabezote x 500g	Bolsa x 25	300	760	\$ 228.000,00	\$ 2.736.000,00
Azúcar Incauca x 500g	Bolsa x 25	1250	1.200	\$ 1.500.000,00	\$ 18.000.000,00
Sal Refinada x 500g	Bolsa x 25	100	480	\$ 48.000,00	\$ 576.000,00
Sal refinada x 1000	Bolsa x 20	300	960	\$ 288.000,00	\$ 3.456.000,00
Arroz Zulia x 500g	Bolsa x 25	300	1.130	\$ 339.000,00	\$ 4.068.000,00
Harina de Triqo Robinson Leudante x 500g	Bolsa x 25	250	1.100	\$ 275.000,00	\$ 3.300.000,00
Harina de Triqo Robinson Tradicional x 500g	Bolsa x 25	250	1.200	\$ 300.000,00	\$ 3.600.000,00
Avena Don Pancho En hojuelas x 250g	Bolsa x 12	48	1.650	\$ 79.200,00	\$ 950.400,00
Avena Don Pancho Molida x 250g	Bolsa x 12	48	1.650	\$ 79.200,00	\$ 950.400,00
Avena Fortiavena molida x 250g	Bolsa x 12	48	1.130	\$ 54.240,00	\$ 650.880,00
Avena Fortiavena Entera x 250g	Bolsa x 12	48	1.130	\$ 54.240,00	\$ 650.880,00
Pastas Gavassa x 125g	Bolsa x 20	1500	450	\$ 675.000,00	\$ 8.100.000,00
Pastas la Muñeca x 125g	Bolsa x 20	100	430	\$ 43.000,00	\$ 516.000,00
Pastas Doria x 125g	Bolsa x 20	100	650	\$ 65.000,00	\$ 780.000,00
Pastas Comarico x 500g	Bolsa x 6	36	2.350	\$ 84.600,00	\$ 1.015.200,00
Jabón Dersa x 500g	Bolsa x 40	200	2.650	\$ 530.000,00	\$ 6.360.000,00
Jabón Dersa x 250g	Bolsa x 24	96	1.650	\$ 158.400,00	\$ 1.900.800,00
Jabón Dersa x 125g	Bolsa x 24	24	850	\$ 20.400,00	\$ 244.800,00
Ariel x 500g	Bolsa x 24	96	3.250	\$ 312.000,00	\$ 3.744.000,00
Ariel x 250g	Bolsa x 24	24	2.150	\$ 51.600,00	\$ 619.200,00
Ariel x 125g	Bolsa x 48	24	850	\$ 20.400,00	\$ 244.800,00
Fab x 500g	Bolsa x 24	72	3.300	\$ 237.600,00	\$ 2.851.200,00
Fab x 250g	Bolsa x 24	24	2.100	\$ 50.400,00	\$ 604.800,00
Fab x 120g	Bolsa x 24	24	880	\$ 21.120,00	\$ 253.440,00
Ríndex x 500g	Bolsa x 24	72	2.550	\$ 183.600,00	\$ 2.203.200,00
Ríndex x 250g	Bolsa x 48	48	1.890	\$ 90.720,00	\$ 1.088.640,00
Ríndex x 120g	Bolsa x 48	48	830	\$ 39.840,00	\$ 478.080,00
Jabón puro en polvo x 450g	Bolsa x 24	48	2.500	\$ 120.000,00	\$ 1.440.000,00
Jabón puro x 900g	Bolsa x 24	48	4.560	\$ 218.880,00	\$ 2.626.560,00
Jabón puro x 1800	Bolsa x 6	12	6.500	\$ 78.000,00	\$ 936.000,00
Jabón dersa barra x 350g	Caja x 24	240	1.850	\$ 444.000,00	\$ 5.328.000,00
Jabón puro barra x 350g	Caja x 24	240	1.760	\$ 422.400,00	\$ 5.068.800,00
Jabón único x 300g	Caja x 24	48	1.300	\$ 62.400,00	\$ 748.800,00
Jabón supremo barra x 350g	Caja x 48	240	1.700	\$ 408.000,00	\$ 4.896.000,00
Jabón super riel x 350g	Caja x 12	60	1.850	\$ 111.000,00	\$ 1.332.000,00
Soflán suavitel x 400ml	Caja x 24	72	2.150	\$ 154.800,00	\$ 1.857.600,00
Soflán suavitel x 200ml	Caja x 72	72	830	\$ 59.760,00	\$ 717.120,00
Aromatel x 400ml	Caja x 24	48	2.100	\$ 100.800,00	\$ 1.209.600,00
Aromatel x 200ml	Caja x 72	36	800	\$ 28.800,00	\$ 345.600,00
Fabuloso Tarro x 450ml	Caja x 24	72	2.650	\$ 190.800,00	\$ 2.289.600,00
Azul Klean tarro x 500ml	Caja x 6	36	2.700	\$ 97.200,00	\$ 1.166.400,00
Blancox x 500ml	Caja x 24	144	800	\$ 115.200,00	\$ 1.382.400,00
Blancox x 1800ml	Caja x 6	36	4.500	\$ 162.000,00	\$ 1.944.000,00
Yes x 500ml	Caja x 24	72	800	\$ 57.600,00	\$ 691.200,00
Axión disco	Caja x 72	72	780	\$ 56.160,00	\$ 673.920,00
Yes x 1800ml	Caja x 6	36	3.500	\$ 126.000,00	\$ 1.512.000,00
Axión crema x 500g	Caja x 24	36	3.400	\$ 122.400,00	\$ 1.468.800,00

Axión crema x 250g	Caja x 24	36	1.650	\$ 59.400,00	\$ 712.800,00
Lava crema x 250g	Caja x 48	48	1.950	\$ 93.600,00	\$ 1.123.200,00
Lava crema x 500g	Caja x 24	21	3.450	\$ 72.450,00	\$ 869.400,00
Lava Disco	Caja x 24	48	760	\$ 36.480,00	\$ 437.760,00
Lava crema x 1000g	Caja x 12	12	6.800	\$ 81.600,00	\$ 979.200,00
Atún van camps en agua	Caja x48	24	3.750	\$ 90.000,00	\$ 1.080.000,00
Atún vamps camps en aceite	Caja x 48	48	3.750	\$ 180.000,00	\$ 2.160.000,00
Atún alamar en agua	Caja x 48	12	3.750	\$ 45.000,00	\$ 540.000,00
Atún alamar en aceite	Caja x 48	48	2.200	\$ 105.600,00	\$ 1.267.200,00
Atún Buengusto en agua	Caja x 48	12	3.600	\$ 43.200,00	\$ 518.400,00
Atún buengusto en aceite	Caja x 48	12	3.600	\$ 43.200,00	\$ 518.400,00
Sardina soberana grande	Caja x 48	48	3.500	\$ 168.000,00	\$ 2.016.000,00
Sardina soberana pequeña	Caja x 48	48	2.200	\$ 105.600,00	\$ 1.267.200,00
Salchicha viena zenú pequeña	Caja x 48	48	2.500	\$ 120.000,00	\$ 1.440.000,00
Salchicha viena zenú grande	Caja x 24	12	4.500	\$ 54.000,00	\$ 648.000,00
Carne de Diablo zenú x 80g	Caja x 24	12	3.450	\$ 41.400,00	\$ 496.800,00
Jamoneta zenú x 180g	Caja x 24	12	3.500	\$ 42.000,00	\$ 504.000,00
Arveja enlatada x 300g	Caja x 24	12	2.350	\$ 28.200,00	\$ 338.400,00
Arveja con zanahoria x 300g	Caja x 24	12	2.350	\$ 28.200,00	\$ 338.400,00
Leche Condensada La Lechera	Caja x 24	24	5.500	\$ 132.000,00	\$ 1.584.000,00
Crema de leche Nestlé	Caja x 24	12	5.500	\$ 66.000,00	\$ 792.000,00
Crema de dientes colgate x 63 ml	Caja x 144	144	1.750	\$ 252.000,00	\$ 3.024.000,00
Crema Colgate x 100 ml	Caja x 72	48	3.650	\$ 175.200,00	\$ 2.102.400,00
Crema de dientes fluo carden x 50	Caja x 144	48	1.780	\$ 85.440,00	\$ 1.025.280,00
Crema de dientes Fortident x 50	Caja x 24	48	1.790	\$ 85.920,00	\$ 1.031.040,00
Jabón jhonson surtido	Caja x 48	24	1.800	\$ 43.200,00	\$ 518.400,00
Palmolive surtido	Caja x 48	24	1.600	\$ 38.400,00	\$ 460.800,00
Protex surtido	Caja x 72	72	1.700	\$ 122.400,00	\$ 1.468.800,00
Lux surtido	Caja x 48	24	1.400	\$ 33.600,00	\$ 403.200,00
Rexona surtido	Caja x 48	24	1.400	\$ 33.600,00	\$ 403.200,00
Champú H & S X 400 ml surtido	Caja x 12	24	13.500	\$ 324.000,00	\$ 3.888.000,00
Champú H & S X 200ml surtido	Caja x 12	24	8.000	\$ 192.000,00	\$ 2.304.000,00
Sedal x 400ml surtido	Caja x 12	12	12.000	\$ 144.000,00	\$ 1.728.000,00
Sedal x 200ml surtido	Caja x 12	12	8.000	\$ 96.000,00	\$ 1.152.000,00
Pantene x 400ml surtido	Caja x 12	12	12000	\$ 144.000,00	\$ 1.728.000,00
Pantene x 200 ml surtido	Caja x 12	12	7000	\$ 84.000,00	\$ 1.008.000,00
Savital x 600ml surtido	Caja x 12	12	11000	\$ 132.000,00	\$ 1.584.000,00
Baby soft 400 + 200 ml surtido	Caja x 12	12	13500	\$ 162.000,00	\$ 1.944.000,00
Toallas nosotras clásica	Caja x 24	120	3.100	\$ 372.000,00	\$ 4.464.000,00
Toallas nosotras invisible rapigel	Caja x 24	48	3.100	\$ 148.800,00	\$ 1.785.600,00
Toallas kotex ultrafina	Caja x 24	96	2.800	\$ 268.800,00	\$ 3.225.600,00
Toallas kotex normal alas	Caja x 24	24	2.500	\$ 60.000,00	\$ 720.000,00
Cepillo de Dientes pro	Caja x 12	24	1.500	\$ 36.000,00	\$ 432.000,00
Cepillo de Dientes Colgate	Caja x 12	24	1.350	\$ 32.400,00	\$ 388.800,00
Cepillo de Dientes Fluo cardent	Caja x 12	24	1.200	\$ 28.800,00	\$ 345.600,00
Seda dental Fluo cardent	Caja x 12	12	2.500	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00
Protectores x 15	Caja x 24	120	1.500	\$ 180.000,00	\$ 2.160.000,00
Protectores x 120	Caja x 10	10	10.000	\$ 100.000,00	\$ 1.200.000,00
Papel Higiénico Familia x 1	Bulto x 48	480	1.350	\$ 648.000,00	\$ 7.776.000,00
Papel Higiénico Familia x 4	Bulto x 8	40	5.400	\$ 216.000,00	\$ 2.592.000,00
Papel Higiénico Familia x12	Bulto x 4	20	12.300	\$ 246.000,00	\$ 2.952.000,00
Papel Higiénico Familia x 15	Bulto x 4	12	15.600	\$ 187.200,00	\$ 2.246.400,00
Papel Higiénico Elite x6	Bulto x 8	24	4.300	\$ 103.200,00	\$ 1.238.400,00
Papel Higiénico Elite Rollazo x 1	Bulto x 48	144	1.350	\$ 194.400,00	\$ 2.332.800,00
Trapero Algodón mecha x 500	Bulto x 6	36	3500	\$ 126.000,00	\$ 1.512.000,00
Trapero Algodón mecha x 1000	Bulto x 6	24	4000	\$ 96.000,00	\$ 1.152.000,00
Trapero Hilaza mecha x 500	Bulto x 6	24	3.300	\$ 79.200,00	\$ 950.400,00
Trapero Hilaza mecha x 1000	Bulto x 6	24	3.800	\$ 91.200,00	\$ 1.094.400,00
Recogedor	Bulto x 6	12	1.680	\$ 20.160,00	\$ 241.920,00
Varsol Ecológico x 450cc	Caja x 24	48	3.200	\$ 153.600,00	\$ 1.843.200,00
Ácido muriático x 450cc	Caja x 24	12	1.800	\$ 21.600,00	\$ 259.200,00
TOTAL				\$ 22.196.010,00	\$ 266.352.120,00

5.1.3.1.2 Mano obra directa. Son las personas que deben atender directamente el área de la prestación del servicio.

Cuadro 39. Mano de obra directa

ÍTEM	CANTI	SALARIO Básico	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	ASIGNACIÓN MENSUAL		TOTAL ANUAL
					UNITARIO	TOTAL	
Almacenista	1	\$ 737.717	\$ 83.140	\$ 314.799	\$ 1.135.656	\$ 1.135.656	\$ 13.627.868
Cajero	1	\$ 737.717	\$ 83.140	\$ 314.799	\$ 1.135.656	\$ 1.135.656	\$ 13.627.868
TOTAL	2					\$ 2.271.311	\$ 27.255.736

5.1.3.1.3 Costos indirectos del servicio. Se consideran los siguientes, necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

Depreciación. Se deprecia por el método de línea recta. De igual forma es de aclararse que ésta debe asignarse tanto a la parte administrativa como operativa, para lo cual se hace un prorrateo de la misma.

Cuadro 40. Depreciación

ÍTEM		VALOR Básico	TIEMPO A DEPRECIAR	VALOR A DEPRECIAR	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Equipos	Cuadro 32	\$ 3.669.000	10	\$ 3.669.000	\$ 61.150	\$ 733.800
Muebles y enseres	Cuadro 33	\$ 7.010.500	10	\$ 7.010.500	\$ 116.842	\$ 1.402.100
Equipos de oficina	Cuadro 34	\$ 3.972.000	5	\$ 3.972.000	\$ 66.200	\$ 794.400
Herramientas	Cuadro 35	\$ 3.250.000	5	\$ 3.250.000	\$ 54.167	\$ 650.000
TOTAL				\$ 17.901.500	\$ 298.358	\$ 3.580.300

Servicios públicos y arrendamiento: Para el cálculo del valor de servicios públicos y el arrendamiento, se prorrateo el porcentaje en la parte operativa y administrativa permitiendo realizar una distribución o asignación de las erogaciones relacionadas con los rubros mencionados anteriormente.

Cuadro 41. Prorrateo servicios públicos y arrendamiento

SERVICIOS PÚBLICOS Y ARRENDAMIENTO	PORCENTAJES DE PRORRATEO	
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO
Energía	85,00%	15,00%
Arrendamiento	80,00%	20,00%
Servicio de Acueducto, Alcantarillado y Aseo	80,00%	20,00%
Telefonía fija y celular	70,00%	30,00%
Internet	50,00%	50,00%

Cuadro 42. Servicios públicos y arrendamiento

SERVICIOS PÚBLICOS	VALOR	PORCENTAJES DE PRORRATEO	
		OPERATIVO	ADMINISTRATIVO
Energía	\$ 350.000	\$ 297.500,00	\$ 52.500,00
Arrendamiento	\$ 800.000	\$ 640.000,00	\$ 160.000,00
Servicio de Acueducto, Alcantarillado y Aseo	\$ 20.000	\$ 16.000,00	\$ 4.000,00
Telefonía fija y celular	\$ 230.000	\$ 161.000,00	\$ 69.000,00
Internet	\$ 56.000	\$ 28.000,00	\$ 28.000,00

Mantenimiento: Está basado en el precio total de maquinaria y equipos, que corresponde a \$3.669.000 y aplicando un porcentaje del 5% de mantenimiento, se obtiene un valor dispuesto para este rubro de \$183.450.

Seguros: El monto de adquisición del seguro contra pérdidas o daños de los activos asignados tanto a la parte operativa como administrativa (muebles y enseres, maquinaria y equipos y herramientas), es decir sobre \$11.125.300 y se aplica el 1%, lo que arroja un total de \$111.253 dispuesto para este rubro.

Por lo tanto, el valor total de los costos indirectos (de fabricación o de prestación del servicio) se obtienen al sumar depreciación, servicios públicos, arrendamientos, mantenimiento, seguros, así:

Cuadro 43. Total Costos Indirectos

ÍTEM		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mantenimiento	5%	\$ 15.288	\$ 183.450
Seguros	1%	\$ 9.271	\$ 111.253
Depreciación Maquinaria y Equipos	Cuadro 40	\$ 61.150	\$ 733.800
Depreciación Muebles y enseres	Cuadro 40	\$ 70.105	\$ 841.260
Depreciación Herramientas	Cuadro 40	\$ 54.167	\$ 650.000
Servicios	Cuadro 42	\$ 502.500	\$ 6.030.000
Arrendamiento	Cuadro 42	\$ 640.000	\$ 7.680.000
TOTAL		\$ 1.352.480	\$ 16.229.763

5.1.3.1.4 Total costos de prestación del servicio. Se incluyen los costos obtenidos anteriormente de materia prima productos, mano de obra directa y los costos indirectos de prestación del servicio.

Cuadro 44. Total costos de prestación del servicio

ÍTEM		VALOR MENSUAL Básico	VALOR ANUAL
Mano de Obra Directa MOD	Cuadro 39	\$ 2.271.311	\$ 27.255.736
Mercancía para la venta	Cuadro 38	\$ 22.196.010	\$ 266.352.120
Costos Indirectos	Cuadro 43	\$ 1.352.480	\$ 16.229.763
TOTAL		\$ 25.819.802	\$ 309.837.619

5.1.3.2 Gastos de administración y ventas. Se consideran los siguientes:

Cuadro 45. Gastos del personal administrativo

ÍTEM	CANTIDAD	BÁSICO Básico	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	ASIGNACIÓN MENSUAL		TOTAL ANUAL
					UNITARIO	TOTAL	
Gerente	1	\$ 1.800.000	\$ -	\$ 690.300	\$ 2.490.300	\$ 2.490.300	\$ 29.883.600
Secretaria	1	\$ 900.000	\$ 83.140	\$ 377.034	\$ 1.360.174	\$ 1.360.174	\$ 16.322.090
TOTAL	2	\$ 2.700.000	\$ 83.140	\$ 1.067.334	\$ 3.850.474	\$ 3.850.474	\$ 46.205.690

Cuadro 46. Gastos de administración

ÍTEM		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mantenimiento	5%	\$ 16.550	\$ 198.600
Seguros	1%	\$ 5.647	\$ 67.762
Depreciación Muebles y enseres	Cuadro 40	\$ 46.737	\$ 560.840
Depreciación Equipos de oficina	Cuadro 40	\$ 66.200	\$ 794.400
Arrendamiento	Cuadro 42	\$ 160.000	\$ 1.920.000
Servicios	Cuadro 42	\$ 153.500	\$ 1.842.000
Cafetería		\$ 90.000	\$ 1.080.000
Imprevistos		\$ 100.000	\$ 1.200.000
Publicidad de operación		\$ 180.000	\$ 2.160.000
Contratación Externa (Auxiliar de servicios)		\$ 300.000	\$ 3.600.000
Papelería		\$ 120.000	\$ 1.440.000
Amortización de Direridos		\$ 94.433	\$ 1.133.200
Contratación Externa (Servicios Contables)		\$ 600.000	\$ 7.200.000
TOTAL		\$ 2.093.067	\$ 25.116.802

Cuadro 47. Total gastos de administración

ÍTEM		VALOR MENSUAL Básico	VALOR ANUAL
Gasto de Personal Administrativo	Cuadro 45	\$ 3.850.474	\$ 46.205.690
Gastos de Administración	Cuadro 46	\$ 2.093.067	\$ 25.116.802
TOTAL		\$ 5.943.541	\$ 71.322.492

5.1.3.3 Gastos financieros (Intereses). Los gastos financieros son los desembolsos en efectivo que la nueva empresa debe asumir por concepto del crédito bancario destinado a financiar parte de la inversión del proyecto.

Cuadro 48. Gastos financieros

GASTOS FINANCIEROS		VALOR MES Básico
Monto de Intereses mes 1		\$ 200.000
Monto de intereses mes 2		\$ 197.551
monto de intereses mes 3		\$ 195.078
Monto de intereses mes 4		\$ 192.580
Monto de intereses mes 5		\$ 190.057
Monto de intereses mes 6		\$ 187.508
Monto de intereses mes 7		\$ 184.934
Monto de intereses mes 8		\$ 182.335
Monto de intereses mes 9		\$ 179.709
Monto de intereses mes 10		\$ 177.058
Monto de intereses mes 11		\$ 174.379
Monto de intereses mes 12		\$ 171.674
Monto de intereses mes 13		\$ 168.942
Monto de intereses mes 14		\$ 166.182
Monto de intereses mes 15		\$ 163.395
Monto de intereses mes 16		\$ 160.580
Monto de intereses mes 17		\$ 157.737
Monto de intereses mes 18		\$ 154.866
Monto de intereses mes 19		\$ 151.966
Monto de intereses mes 20		\$ 149.036
Monto de intereses mes 21		\$ 146.078
Monto de intereses mes 22		\$ 143.090
Monto de intereses mes 23		\$ 140.072
Monto de intereses mes 24		\$ 137.024
Monto de intereses mes 25		\$ 133.945
Monto de intereses mes 26		\$ 130.836
Monto de intereses mes 27		\$ 127.695
Monto de intereses mes 28		\$ 124.523
Monto de intereses mes 29		\$ 121.319
Monto de intereses mes 30		\$ 118.084
Monto de intereses mes 31		\$ 114.816
Monto de intereses mes 32		\$ 111.515
Monto de intereses mes 33		\$ 108.181
Monto de intereses mes 34		\$ 104.814
Monto de intereses mes 35		\$ 101.413
Monto de intereses mes 36		\$ 97.979
Monto de intereses mes 37		\$ 94.509
Monto de intereses mes 38		\$ 91.006
Monto de intereses mes 39		\$ 87.467
Monto de intereses mes 40		\$ 83.893

Monto de intereses mes 41		\$ 80.283
Monto de intereses mes 42		\$ 76.637
Monto de intereses mes 43		\$ 72.954
Monto de intereses mes 44		\$ 69.235
Monto de intereses mes 45		\$ 65.478
Monto de intereses mes 46		\$ 61.684
Monto de intereses mes 47		\$ 57.852
Monto de intereses mes 48		\$ 53.982
Monto de intereses mes 49		\$ 50.073
Monto de intereses mes 50		\$ 46.124
Monto de intereses mes 51		\$ 42.137
Monto de intereses mes 52		\$ 38.109
Monto de intereses mes 53		\$ 34.041
Monto de intereses mes 54		\$ 29.933
Monto de intereses mes 55		\$ 25.783
Monto de intereses mes 56		\$ 21.592
Monto de intereses mes 57		\$ 17.359
Monto de intereses mes 58		\$ 13.084
Monto de intereses mes 59		\$ 8.766
Monto de intereses mes 60		\$ 4.405

5.1.3.4 Total capital de trabajo. La inversión de capital de trabajo para la empresa corresponde al efectivo necesario para cubrir el primer mes de la actividad en el supermercado.

Cuadro 49. Total capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		VALOR MES	VALOR A NECESITAR
Costos de la prestación del servicio		\$ 25.819.802	\$ 25.819.802
Gastos de Administración y Ventas		\$ 5.943.541	\$ 5.943.541
Gastos Financieros		\$ 200.000	\$ 397.551
Gravamen del 4 x 1.000		\$ 129.600	\$ 129.600
(Depreciaciones y amortizaciones)		\$ 392.792	\$ 392.792
TOTAL		\$ 31.700.151	\$ 31.897.702

5.1.4 Inversión total. En este rubro se consideran todas las erogaciones correspondientes a la inversión fija, diferida y capital de trabajo.

Cuadro 50. Inversión total

INVERSIÓN TOTAL		VALOR Básico
Inversión Fija		\$ 17.901.500
Inversión Diferida		\$ 5.666.000
Inversión en Capital de Trabajo		\$ 31.897.702
TOTAL		\$ 55.465.202

5.1.5 Fuentes de financiación. Se dispone de dos recursos como fuente de financiación del proyecto de la siguiente manera:

Recursos propios. Los socios de la empresa aportan un monto de \$35.465.202 el cual corresponde al 63,94% de la inversión total.

Recursos de terceros. El monto a solicitar por medio de un crédito es de \$20.000.000, este corresponde al 36,06% de la inversión total, y será contratado con Bancolombia a una tasa de interés del 12,68% anual equivalente a una tasa periódica mensual de 1,00%.

Cuadro 51. Resumen del crédito

AÑO	PAGOS	INTERESES	BONO A CAPITAL	SALDO
1	\$ 5.338.667,44	\$ 2.232.862,55	\$ 3.105.804,89	\$ 16.894.195,11
2	\$ 5.338.667,44	\$ 1.838.968,75	\$ 3.499.698,69	\$ 13.394.496,41
3	\$ 5.338.667,44	\$ 1.395.119,36	\$ 3.943.548,08	\$ 9.450.948,33
4	\$ 5.338.667,44	\$ 894.978,76	\$ 4.443.688,69	\$ 5.007.259,64
5	\$ 5.338.667,44	\$ 331.407,80	\$ 5.007.259,64	\$ 0,00
TOTAL	\$ 26.693.337,22	\$ 6.693.337,22	\$ 20.000.000,00	

Cuadro 52. Amortización del crédito

CUOTA	PAGO	INTERESES	ABONO A CAPITAL	SALDO
0				\$ 20.000.000,00
1	\$ 444.888,95	\$ 200.000,00	\$ 244.888,95	\$ 19.755.111,05
2	\$ 444.888,95	\$ 197.551,11	\$ 247.337,84	\$ 19.507.773,20
3	\$ 444.888,95	\$ 195.077,73	\$ 249.811,22	\$ 19.257.961,98
4	\$ 444.888,95	\$ 192.579,62	\$ 252.309,33	\$ 19.005.652,65
5	\$ 444.888,95	\$ 190.056,53	\$ 254.832,43	\$ 18.750.820,22
6	\$ 444.888,95	\$ 187.508,20	\$ 257.380,75	\$ 18.493.439,47
7	\$ 444.888,95	\$ 184.934,39	\$ 259.954,56	\$ 18.233.484,91
8	\$ 444.888,95	\$ 182.334,85	\$ 262.554,10	\$ 17.970.930,81
9	\$ 444.888,95	\$ 179.709,31	\$ 265.179,65	\$ 17.705.751,16
10	\$ 444.888,95	\$ 177.057,51	\$ 267.831,44	\$ 17.437.919,72
11	\$ 444.888,95	\$ 174.379,20	\$ 270.509,76	\$ 17.167.409,96
12	\$ 444.888,95	\$ 171.674,10	\$ 273.214,85	\$ 16.894.195,11
13	\$ 444.888,95	\$ 168.941,95	\$ 275.947,00	\$ 16.618.248,10
14	\$ 444.888,95	\$ 166.182,48	\$ 278.706,47	\$ 16.339.541,63
15	\$ 444.888,95	\$ 163.395,42	\$ 281.493,54	\$ 16.058.048,09
16	\$ 444.888,95	\$ 160.580,48	\$ 284.308,47	\$ 15.773.739,62
17	\$ 444.888,95	\$ 157.737,40	\$ 287.151,56	\$ 15.486.588,06
18	\$ 444.888,95	\$ 154.865,88	\$ 290.023,07	\$ 15.196.564,99
19	\$ 444.888,95	\$ 151.965,65	\$ 292.923,30	\$ 14.903.641,69
20	\$ 444.888,95	\$ 149.036,42	\$ 295.852,54	\$ 14.607.789,15
21	\$ 444.888,95	\$ 146.077,89	\$ 298.811,06	\$ 14.308.978,09
22	\$ 444.888,95	\$ 143.089,78	\$ 301.799,17	\$ 14.007.178,92
23	\$ 444.888,95	\$ 140.071,79	\$ 304.817,16	\$ 13.702.361,75
24	\$ 444.888,95	\$ 137.023,62	\$ 307.865,34	\$ 13.394.496,41
25	\$ 444.888,95	\$ 133.944,96	\$ 310.943,99	\$ 13.083.552,42
26	\$ 444.888,95	\$ 130.835,52	\$ 314.053,43	\$ 12.769.499,00
27	\$ 444.888,95	\$ 127.694,99	\$ 317.193,96	\$ 12.452.305,03
28	\$ 444.888,95	\$ 124.523,05	\$ 320.365,90	\$ 12.131.939,13
29	\$ 444.888,95	\$ 121.319,39	\$ 323.569,56	\$ 11.808.369,57
30	\$ 444.888,95	\$ 118.083,70	\$ 326.805,26	\$ 11.481.564,31
31	\$ 444.888,95	\$ 114.815,64	\$ 330.073,31	\$ 11.151.491,00
32	\$ 444.888,95	\$ 111.514,91	\$ 333.374,04	\$ 10.818.116,95
33	\$ 444.888,95	\$ 108.181,17	\$ 336.707,78	\$ 10.481.409,17
34	\$ 444.888,95	\$ 104.814,09	\$ 340.074,86	\$ 10.141.334,31
35	\$ 444.888,95	\$ 101.413,34	\$ 343.475,61	\$ 9.797.858,70
36	\$ 444.888,95	\$ 97.978,59	\$ 346.910,37	\$ 9.450.948,33
37	\$ 444.888,95	\$ 94.509,48	\$ 350.379,47	\$ 9.100.568,86
38	\$ 444.888,95	\$ 91.005,69	\$ 353.883,27	\$ 8.746.685,59
39	\$ 444.888,95	\$ 87.466,86	\$ 357.422,10	\$ 8.389.263,50
40	\$ 444.888,95	\$ 83.892,63	\$ 360.996,32	\$ 8.028.267,18
41	\$ 444.888,95	\$ 80.282,67	\$ 364.606,28	\$ 7.663.660,90
42	\$ 444.888,95	\$ 76.636,61	\$ 368.252,34	\$ 7.295.408,55
43	\$ 444.888,95	\$ 72.954,09	\$ 371.934,87	\$ 6.923.473,68

44	\$ 444.888,95	\$ 69.234,74	\$ 375.654,22	\$ 6.547.819,47
45	\$ 444.888,95	\$ 65.478,19	\$ 379.410,76	\$ 6.168.408,71
46	\$ 444.888,95	\$ 61.684,09	\$ 383.204,87	\$ 5.785.203,84
47	\$ 444.888,95	\$ 57.852,04	\$ 387.036,92	\$ 5.398.166,93
48	\$ 444.888,95	\$ 53.981,67	\$ 390.907,28	\$ 5.007.259,64
49	\$ 444.888,95	\$ 50.072,60	\$ 394.816,36	\$ 4.612.443,28
50	\$ 444.888,95	\$ 46.124,43	\$ 398.764,52	\$ 4.213.678,76
51	\$ 444.888,95	\$ 42.136,79	\$ 402.752,17	\$ 3.810.926,60
52	\$ 444.888,95	\$ 38.109,27	\$ 406.779,69	\$ 3.404.146,91
53	\$ 444.888,95	\$ 34.041,47	\$ 410.847,48	\$ 2.993.299,42
54	\$ 444.888,95	\$ 29.932,99	\$ 414.955,96	\$ 2.578.343,46
55	\$ 444.888,95	\$ 25.783,43	\$ 419.105,52	\$ 2.159.237,95
56	\$ 444.888,95	\$ 21.592,38	\$ 423.296,57	\$ 1.735.941,37
57	\$ 444.888,95	\$ 17.359,41	\$ 427.529,54	\$ 1.308.411,83
58	\$ 444.888,95	\$ 13.084,12	\$ 431.804,84	\$ 876.607,00
59	\$ 444.888,95	\$ 8.766,07	\$ 436.122,88	\$ 440.484,11
60	\$ 444.888,95	\$ 4.404,84	\$ 440.484,11	\$ 0,00

5.2. COSTOS Y GASTOS

5.2.1. Costos y gastos fijos. Son aquellos costos que no tiene variación en el año.

Cuadro 53. Costos y gastos fijos

COSTOS FIJOS			VALOR ANUAL
Mano de Obra Directa MOD			\$ 27.255.736
Costos Indirectos Fijos			\$ 11.405.763
Arriendo	\$ 7.680.000,00		
Servicios	\$ 1.206.000,00		
Depreciación	\$ 2.225.060,00		
Mantenimiento	\$ 183.450,00		
Seguros	\$ 111.253,00		
Otros	\$ -		\$ -
TOTAL			\$ 38.661.499

5.2.2. Costos y gastos variables. Son los costos que tienen variación en el año.

Cuadro 54. Costos y gastos variables

COSTOS VARIABLES			VALOR ANUAL
Mercancía para la venta			\$ 266.352.120
Costos Indirectos Variables			\$ 4.824.000
Servicios	\$ 4.824.000,00		
TOTAL			\$ 271.176.120

5.2.3. Costo y gasto total unitario. Se determinan los costos totales para obtener el costo unitario del servicio.

Cuadro 55. Costo y gasto total unitario

COSTOS FIJOS	VALOR ANUAL	COSTO POR UNIDAD
Total Anual de Costos Fijos	\$ 38.661.499	\$ 1.989
Total Anual de Costos Variables	\$ 271.176.120	\$ 13.949
TOTAL	\$ 309.837.619	\$ 15.938

Se observa que el costo fijo equivale a \$1.989 y el costo variable a \$13.949 para un total de costo por servicio de 15.917. Cabe aclarar que este es el costo de un servicio que se consigue trabajando con la atención a los clientes del supermercado con una caja, la cual permite atender o prestar 1.620 servicios / mes.

5.3. PRECIO DE VENTA.

Se determina dividiendo el costo unitario del servicio por la diferencia entre la unidad y el margen de utilidad esperado el cual va de acuerdo al mercado y a su vez el conocimiento del autor del proyecto que lleva laborando en este sector más de 20 años; el cual está expresado en la siguiente fórmula matemática.

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo Total Unitario}}{1 - \% \text{ Utilidad esperada}} = \frac{\$15.938}{1 - 0,20}$$

El precio de venta de un servicio es de 19.923

5.4. PROYECCIONES FINANCIERAS.

Estas proyecciones se realizan a precios constantes.

5.4.1. Ingresos. Tomando como base un total de servicios al año de 19.440.

Cuadro 56. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios a ofrecer	19.440	20.315	21.331	22.397	23.517
TOTAL INGRESOS	388.800.000	406.296.000	426.610.800	447.941.340	470.338.407

5.4.2. Egresos. Involucra los gastos operativos necesarios para el desarrollo de las actividades de la organización, en el cual están integrados la materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de la prestación del servicio, gastos de administración y ventas, obligaciones financieras e impuestos.

Cuadro 57. Proyección de egresos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
C.P. S.	\$ 309.837.619	\$ 313.779.568	\$ 327.535.472	\$ 341.979.172	\$ 357.145.055
G.A	\$ 71.322.492	\$ 71.322.492	\$ 71.322.492	\$ 71.322.492	\$ 71.322.492
Obligaciones Financieras	\$ 2.232.863	\$ 1.838.969	\$ 1.395.119	\$ 894.979	\$ 331.408
Impuestos	\$ 1.271.103	\$ 5.850.830	\$ 8.134.920	\$ 10.544.468	\$ 13.087.172
TOTAL	\$ 384.664.077	\$ 392.791.859	\$ 408.388.003	\$ 424.741.111	\$ 441.886.127

5.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS

5.5.1. Estado de Resultados Proyectados a 5 años

Cuadro 58. Estado de resultados proyectado

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales por ventas		\$ 388.800.000	\$ 406.296.000	\$ 426.610.800	\$ 447.941.340	\$ 470.338.407
TOTAL INGRESOS		\$ 388.800.000	\$ 406.296.000	\$ 426.610.800	\$ 447.941.340	\$ 470.338.407
Mano de Obra Directa MOD		\$ 27.255.736	\$ 27.255.736	\$ 27.255.736	\$ 27.255.736	\$ 27.255.736
Materia Prima		\$ 266.352.120	\$ 270.076.990	\$ 283.580.840	\$ 297.759.882	\$ 312.647.876
Costos Indirectos de P. S Fijos		\$ 11.405.763	\$ 11.405.763	\$ 11.405.763	\$ 11.405.763	\$ 11.405.763
Costos Indirectos de P. S Variables		\$ 4.824.000	\$ 5.041.080	\$ 5.293.134	\$ 5.557.791	\$ 5.835.680
COSTOS DE PRESTACION SERVICIO		\$ 309.837.619	\$ 313.779.568	\$ 327.535.472	\$ 341.979.172	\$ 357.145.055
UTILIDAD BRUTA		\$ 78.962.381	\$ 92.516.432	\$ 99.075.328	\$ 105.962.168	\$ 113.193.352
Gastos de Personal		\$ 46.205.690	\$ 46.205.690	\$ 46.205.690	\$ 46.205.690	\$ 46.205.690
Gastos de Administración		\$ 25.116.802	\$ 25.116.802	\$ 25.116.802	\$ 25.116.802	\$ 25.116.802
Gastos de Personal de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		\$ 71.322.492	\$ 71.322.492	\$ 71.322.492	\$ 71.322.492	\$ 71.322.492
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E		\$ 7.639.889	\$ 21.193.939	\$ 27.752.835	\$ 34.639.676	\$ 41.870.860
Gastos Financieros		\$ 2.232.863	\$ 1.838.969	\$ 1.395.119	\$ 894.979	\$ 331.408
Gravamen del 4 x 1.000		\$ 1.555.200	\$ 1.625.184	\$ 1.706.443	\$ 1.791.765	\$ 1.881.354
Otros Ingresos (Arrendamientos otras áreas)						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 3.851.826	\$ 17.729.787	\$ 24.651.273	\$ 31.952.932	\$ 39.658.098
Provisión para Impuestos 33%		\$ 1.271.103	\$ 5.850.830	\$ 8.134.920	\$ 10.544.468	\$ 13.087.172
UTILIDAD NETA		\$ 2.580.724	\$ 11.878.957	\$ 16.516.353	\$ 21.408.464	\$ 26.570.926
RESERVAS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

5.5.2 Flujo de Caja Proyectado

Cuadro 59. Flujo de caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales		\$ 388.800.000	\$ 406.296.000	\$ 426.610.800	\$ 447.941.340	\$ 470.338.407
Recuperación de Cartera						
Total de Ingresos Operacionales		\$ 388.800.000	\$ 406.296.000	\$ 426.610.800	\$ 447.941.340	\$ 470.338.407
Pagos de Costos						
Pago de Materia Prima		\$ 266.352.120	\$ 270.076.990	\$ 283.580.840	\$ 297.759.882	\$ 312.647.876
Pago de Mano de Obra Directa		\$ 27.255.736	\$ 27.255.736	\$ 27.255.736	\$ 27.255.736	\$ 27.255.736
Pago Costos Indirectos Fijos		\$ 11.405.763	\$ 11.405.763	\$ 11.405.763	\$ 11.405.763	\$ 11.405.763
Depreciaciones		\$ -2.225.060	\$ -2.225.060	\$ -2.225.060	\$ -2.225.060	\$ -2.225.060
Pago Costos Indirectos Variables		\$ 4.824.000	\$ 5.041.080	\$ 5.293.134	\$ 5.557.791	\$ 5.835.680
Total Pagos de Costos Operacionales		\$ 307.612.559	\$ 311.554.508	\$ 325.310.412	\$ 339.754.112	\$ 354.919.995
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL BRUTO		\$ 81.187.441	\$ 94.741.492	\$ 101.300.388	\$ 108.187.228	\$ 115.418.412
Pagos de Gastos						
Pago de Gastos de Administración		\$ 71.322.492	\$ 71.322.492	\$ 71.322.492	\$ 71.322.492	\$ 71.322.492
Amortizaciones		\$ -1.133.200	\$ -1.133.200	\$ -1.133.200	\$ -1.133.200	\$ -1.133.200
Depreciaciones		\$ -1.355.240	\$ -1.355.240	\$ -1.355.240	\$ -1.355.240	\$ -1.355.240
Pago de Gastos de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Impuestos		\$ -	\$ 1.271.103	\$ 5.850.830	\$ 8.134.920	\$ 10.544.468
Total Pago de Gastos Operacionales		\$ 68.834.052	\$ 70.105.155	\$ 74.684.882	\$ 76.968.972	\$ 79.378.520
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL NETO		\$ 12.353.389	\$ 24.636.337	\$ 26.615.506	\$ 31.218.256	\$ 36.039.892
Inversiones						
Inversión Fija	\$ 17.901.500					
Inversión Diferida	\$ 5.666.000					
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 31.897.702					
Total de Inversiones	\$ 55.465.202	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -55.465.202	\$ 12.353.389	\$ 24.636.337	\$ 26.615.506	\$ 31.218.256	\$ 36.039.892
Financiación						
Aportes de los socios	\$ 35.465.202					
Crédito Financiero	\$ 20.000.000					
Otras Fuentes (Valor en libros de Activos)						
Total Ingresos de Financiación	\$ 55.465.202	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de Financiación						
Abonos a capital		\$ 3.105.805	\$ 3.499.699	\$ 3.943.548	\$ 4.443.689	\$ 5.007.260
Pago de Intereses		\$ 2.232.863	\$ 1.838.969	\$ 1.395.119	\$ 894.979	\$ 331.408
Gravamen del 4 x 1.000		\$ 1.555.200	\$ 1.625.184	\$ 1.706.443	\$ 1.791.765	\$ 1.881.354
Pago de Utilidades						
Total Egresos de Financiación	\$ -	\$ 6.893.867	\$ 6.963.851	\$ 7.045.111	\$ 7.130.433	\$ 7.220.021
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	\$ 55.465.202	\$ -6.893.867	\$ -6.963.851	\$ -7.045.111	\$ -7.130.433	\$ -7.220.021
FLUJO NETO DE CAJA	\$ -	\$ 5.459.521	\$ 17.672.485	\$ 19.570.395	\$ 24.087.823	\$ 28.819.871
Flujo de caja del período	\$ -55.465.202	\$ 5.459.521	\$ 17.672.485	\$ 19.570.395	\$ 24.087.823	\$ 28.819.871
Saldo anterior de Caja y Bancos	\$ 31.897.702	\$ 37.357.223	\$ 37.357.223	\$ 55.029.709	\$ 74.600.104	\$ 98.687.927
SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS	\$ -55.465.202	\$ 37.357.223	\$ 55.029.709	\$ 74.600.104	\$ 98.687.927	\$ 127.507.798

5.5.3 Balance General inicial y proyectado

Cuadro 60. Balance general inicial y proyectado

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	\$ 31.897.702	\$ 37.357.223	\$ 55.029.709	\$ 74.600.104	\$ 98.687.927	\$ 127.507.798
Cartera (Cuentas por Cobrar)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Corriente	\$ 31.897.702	\$ 37.357.223	\$ 55.029.709	\$ 74.600.104	\$ 98.687.927	\$ 127.507.798
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 3.669.000	\$ 3.669.000	\$ 3.669.000	\$ 3.669.000	\$ 3.669.000	\$ 3.669.000
Muebles y Enseres	\$ 7.010.500	\$ 7.010.500	\$ 7.010.500	\$ 7.010.500	\$ 7.010.500	\$ 7.010.500
Equipos de Oficina	\$ 3.972.000	\$ 3.972.000	\$ 3.972.000	\$ 3.972.000	\$ 3.972.000	\$ 3.972.000
Herramientas	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -3.580.300	\$ -7.160.600	\$ -10.740.900	\$ -14.321.200	\$ -17.901.500
Total Activo Fijo Neto	\$ 17.901.500	\$ 14.321.200	\$ 10.740.900	\$ 7.160.600	\$ 3.580.300	\$ -
Activos Diferidos	\$ 5.666.000	\$ 5.666.000	\$ 5.666.000	\$ 5.666.000	\$ 5.666.000	\$ 5.666.000
Amortización Diferida	\$ -	\$ -1.133.200	\$ -2.266.400	\$ -3.399.600	\$ -4.532.800	\$ -5.666.000
Activo Diferido Neto	\$ 5.666.000	\$ 4.532.800	\$ 3.399.600	\$ 2.266.400	\$ 1.133.200	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 55.465.202	\$ 56.211.223	\$ 69.170.209	\$ 84.027.104	\$ 103.401.427	\$ 127.507.798
Obligaciones Financieras	\$ 3.105.805	\$ 3.499.699	\$ 3.943.548	\$ 4.443.689	\$ 5.007.260	\$ 0
Impuestos por pagar		\$ 1.271.103	\$ 5.850.830	\$ 8.134.920	\$ 10.544.468	\$ 13.087.172
Total Pasivo Corriente	\$ 3.105.805	\$ 4.770.801	\$ 9.794.378	\$ 12.578.609	\$ 15.551.727	\$ 13.087.172
Obligaciones de Largo Plazo	\$ 16.894.195	\$ 13.394.496	\$ 9.450.948	\$ 5.007.260	\$ 0	\$ -
PASIVO TOTAL	\$ 20.000.000	\$ 18.165.298	\$ 19.245.326	\$ 17.585.868	\$ 15.551.727	\$ 13.087.172
Aportes Sociales	\$ 35.465.202	\$ 35.465.202	\$ 35.465.202	\$ 35.465.202	\$ 35.465.202	\$ 35.465.202
Utilidades Ejercicios Anteriores		\$ -	\$ 2.580.724	\$ 14.459.681	\$ 30.976.033	\$ 52.384.498
Utilidades del Presente Ejercicio		\$ 2.580.724	\$ 11.878.957	\$ 16.516.353	\$ 21.408.464	\$ 26.570.926
Reservas (10% de las utilidades del ejercicio)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO TOTAL	\$ 35.465.202	\$ 38.045.926	\$ 49.924.883	\$ 66.441.235	\$ 87.849.700	\$ 114.420.626
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 55.465.202	\$ 56.211.223	\$ 69.170.209	\$ 84.027.104	\$ 103.401.427	\$ 127.507.798

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La implementación del Supermercado Guane S.A.S. en el casco urbano del municipio de Los Santos tendrá como principal impacto social el aumento en la calidad de vida de los clientes pues gracias a su novedoso estilo de autoservicio ofrece la opción de poder adquirir variedad de productos por medio de una compra rápida, cómoda, sencilla y económica evitando el tiempo de espera frente a un mostrador.

Desarrollo regional: El proyecto tendrá dentro de su estrategia de mercado, vender sus productos por medio de un autoservicio, ofreciendo variedad de productos que el cliente puede escoger, así mismo permite la implementación de nuevos sistemas de mercado para los habitantes del casco urbano del municipio de Los Santos.

Generación de empleo: El proyecto generará 7 empleos directos, con el personal de planta y honorarios que requiere para su funcionamiento con las garantías de ley para cada uno de ellos, lo cual hará que haya un sentido de pertenencia.

Generación de Tributos: Dentro de los compromisos que adquiere "El Supermercado Guane" está la cancelación de cada una de las obligaciones tributarias por sus ventas las cuales serán canceladas oportunamente al estado para que ésta las reinvierta en bienestar y calidad de vida de sus habitantes por medio de la inversión en vías, educación, salud y generación de empleo entre otras.

6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL

A continuación, se presenta la evaluación ambiental del proyecto propuesto, en la matriz establecida.

6.2.1. Matriz de evaluación de impactos. A continuación, se presenta la matriz de impacto ambiental diseñada para el supermercado.

Cuadro 61. Matriz de impacto ambiental

EVALUACIÓN AMBIENTAL PARA LA CREACIÓN DE UN SUPERMERCADO EN EL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE LOS SANTOS			
FACTORES AMBIENTALES	ENTRADAS	SALIDAS	RESPONSABILIDADES
AGUA	<p>El Supermercado Guane estará ubicado en el barrio Altamira del casco urbano del municipio de Los Santos el cual se encuentra catalogado como estrato 2.</p> <p>El servicio de agua es prestado por la (ESANT) empresa de servicios públicos de Santander.</p> <p>Este servicio será destinado para efectos de limpieza de las instalaciones del supermercado, bodega y servicios sanitarios, el agua</p>	<p>El servicio de agua será expulsado como aguas negras por el sistema de alcantarillado, con consumo aplicado a la factura mensual del servicio público.</p>	<p>El uso dado de este servicio será responsabilidad del auxiliar de servicios el cual tendrá como función el aseo teniendo cuidado de no mezclar agentes contaminantes que ocasionen daños ambientales.</p> <p>Se revisará periódicamente las instalaciones hidráulicas para detectar fugas y no dejar grifos ni duchas abiertas.</p>

	<p>será el elemento que servirá para retirar residuos que resulten del proceso de almacenaje y distribución de los artículos comercializados.</p>		
<p>LUZ</p>	<p>Este servicio será suministrado como servicio público por la Electrificadora de Santander. Para la iluminación de la bodega y de las instalaciones del supermercado se utilizará electricidad cuyo costo unitario variable por Kwh es de \$ 409,24.</p> <p>Este servicio será utilizado para bombillos ahorradores de luz para disminuir el</p>	<p>La electricidad emite gases de efecto invernadero como lo es el CO2 y el CH4. Así como el calor que se expulsa al ambiente en la utilización de la misma.</p>	<p>Se utilizará al máximo la luz natural, ubicando puestos de trabajo cerca de las ventanas, las paredes serán pintadas con tonos claros.</p> <p>Los computadores que se utilizarán serán con ahorro de energía.</p>

	suministro de luz, además se tendrán computadores, telefax y lectores de códigos de barras.		
SUELO	Según el POT la utilización de este local será comercial ubicada en el barrio Altamira.	El suelo en este caso no sufrirá ninguna transformación, ni deterioro debido a que la actividad será la recepción y exhibición de mercancía.	Teniendo en cuenta la actividad de la empresa, se ubicará el establecimiento en un lugar de fácil acceso vehicular por medio del cual los proveedores descargarán la mercancía.
RESIDUOS	Esta empresa generará residuos no peligrosos como lo es el papel, cartón, plástico entre otros que son generados en el proceso de comercialización.	Los residuos se eliminarán de manera clasificada por medio del reciclaje diariamente.	Se tomarán medidas para separar los residuos en el lugar en donde se originan para evitar contaminación del aire, del agua y así reducir desperdicios.

6.3. EVALUACIÓN FINANCIERA

6.3.1 Valor presente neto. El valor presente neto o valor actual neto, es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos netos descontados a la inversión, mide el rendimiento del proyecto frente a la inversión con respecto a las variables económicas y financieras del mercado, con una tasa de interés de oportunidad (TIO) o la tasa mínima atractiva de retorno.

La tasa de oportunidad³³ está dada por DTF 5,31% y un riesgo del 10%.

$$TO = ((1 + TES) (1+TR)) - 1 \times 100$$
$$TO = ((1 + 0,0531). (1 + 0,10) - 1) \times 100$$

$$TO = 15,84\%$$

El análisis se realiza con pesos constantes por lo que se procede a deflactar la TMAR, sin los efectos inflacionario.

Cuadro 62. Porcentaje de las variables para hallar la TMRA

VARIABLE	PORCENTAJE
Tasa de oportunidad	15,84%
Porcentaje de recursos propios	63,94%
Porcentaje de recursos de terceros	36,06%
Tasa de interés del crédito	12,68%
Porcentaje del impuesto de renta	33,00%

$$TMAR = (TO \times RP) + (RC \times TI \times (1 - \% IMP))$$

³³ BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasa de oportunidad. (Recuperado el 24 de noviembre de 2017). Disponible en: http://www.banrep.gov.co/es/series-estadisticas/see_tas_intervencion.htm

$$\text{TMAR} = (15,84\% \times 63,94\%) + (36,06\% \times 12,68\% \times (1 - 33\%))$$

$$\text{TMAR} = 13,19\%$$

$$\text{TMAR DEFLACTADA} = \left(\frac{(1 + \text{TMAR})}{(1 + \text{TI})} - 1 \right) \times 100$$

La tasa de inflación³⁴ a Octubre de 2017 fue de 4,05%

$$\text{TMAR DEFLACTADA} = \left(\frac{(1 + 13,19\%)}{(1 + 4,05\%)} - 1 \right) \times 100$$

$$\text{TMAR DEFLACTADA} = 8,78\%$$

Partiendo de los flujos netos de operación de los cinco años, la TMAR deflactada con un porcentaje de 8,78% y mediante fórmula en excel se determina el valor presente neto.

Cuadro 63. Flujos de operación

Concepto	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		\$ 388.800.000	\$ 406.296.000	\$ 426.610.800	\$ 447.941.340	\$ 470.338.407
(-) Egresos		\$ 376.446.611	\$ 381.659.663	\$ 399.995.294	\$ 416.723.084	\$ 434.298.515
Flujo caja bruto		\$ 12.353.389	\$ 24.636.337	\$ 26.615.506	\$ 31.218.256	\$ 36.039.892
(-) Inversión	\$ 59.779.403					
TOTAL	\$ 59.779.403	\$ 12.353.389	\$ 24.636.337	\$ 26.615.506	\$ 31.218.256	\$ 36.039.892

$$\text{VPN} = \$ 20.979.098$$

Como el valor presente neto arrojado en el cuadro es positivo \$20.979.098, se deduce que el proyecto se acepta pues indica desde este punto de vista su viabilidad en razón a que el VPN es positivo.

³⁴ BANCO DE LA REPÚBLICA. Índice de precios al consumidor. (Recuperado el 25 de noviembre de 2017) . Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>

6.3.2 Tasa Interna Retorno TIR. Este valor es la tasa de descuento que hace que la VPN se igual a cero o que iguale la suma de los flujos netos descontada a inversión inicial.

La TIR se obtendrá mediante la siguiente fórmula matemática.

$$VPN = \sum(X) (1+ r)^{- t}$$

Dónde:

$$VPN = 0$$

X = Flujo neto de caja cada año

$$r = \text{TIR} = ?$$

t = Período de 0 hasta 5 años

Aplicando y reemplazando sus valores en fórmula, se obtiene que la TIR del proyecto usando la herramienta Excel sea 28% anual, tal como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 64. Tasa interna de retorno

Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-\$ 59.779.403	\$12.353.389	\$24.636.337	\$ 26.615.506	\$ 31.218.256	\$ 36.039.892
TIR 28%					

Esto significa que por cada peso invertido en la comercialización de productos de consumo masivo, a la empresa le retornaría \$0,28.

La tasa de 28% comparada con la tasa de mercado financiero y las variables económicas es superior, por lo tanto, se concluye que el proyecto desde el punto de económico es viable.

6.3.3. Período de recuperación. Siempre y cuando las condiciones estimadas y proyectadas para el proyecto se den, el monto de se recuperará al cabo de 2 años, 10 meses.

Cuadro 65. Periodo de recuperación

Periodo	Inversión	Flujo Caja anual	Inversión - F.Caja	Años	Meses
Año 0	-\$ 59.779.403		-\$ 59.779.403	2	0,85625563
Año 1		\$ 12.353.389	-\$ 47.426.014	2	10
Año 2		\$ 24.636.337	-\$ 22.789.677		
Año 3		\$ 26.615.506	\$ 3.825.829		
Año 4		\$ 31.218.256	\$ 35.044.085		
Año 5		\$ 36.039.892	\$ 71.083.977		

6.3.4. Análisis de las razones financieras. Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social³⁵.

Razones de liquidez:

Razón corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Cuadro 66. Razón Corriente

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
7,83	5,62	5,93	6,35	9,74

Respecto a la razón corriente se observan valores altos para los años proyectados, lo cual es bueno ya que entre más elevado sea este coeficiente, mayor será la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, pero supone una situación de holgura financiera que puede verse unida a un exceso de

³⁵GERENCIE. Razones financieras. (Recuperado el 24 de noviembre de 2017). Disponible en: <https://www.gerencia.com/razones-financieras.html>

capitales inaplicados que influyen negativamente sobre la rentabilidad total de la empresa.

Capital de trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Cuadro 67. Capital de trabajo

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 32.586.422	\$ 45.235.331	\$ 62.021.495	\$ 83.136.200	\$ 114.420.626

Se puede observar un aumento en el capital neto de trabajo para cada año proyectado, lo cual disminuye el riesgo de que la empresa quede insolvente, lo que se traduce en la consolidación de un margen de seguridad para cubrir el pasivo.

Razones de endeudamiento

Nivel de endeudamiento

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

Cuadro 68. Nivel de endeudamiento

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6,92	5,87	5,08	4,33	3,69

Razones de actividad

Rotación de activos

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ingresos por venta}}{\text{Total Activos}}$$

Cuadro 69. Rotación de activos

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6,92	5,87	5,08	4,33	3,69

Se observa una rotación de activos mayor que uno, esto quiere decir que las ventas fueron superiores a los activos fijos lo cual da un indicio de la rentabilidad de la empresa.

Razones de rentabilidad:

Margen bruto de ganancia

$$\text{Margen Bruto de Ganancia} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos Totales}}$$

Cuadro 70. Margen bruto de ganancia

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
20,31%	22,77%	23,22%	23,66%	24,07%

Se obtuvo un margen bruto de ganancia alto para cada año proyectado, lo que indica un alto porcentaje de ganancias.

Margen Neto de Utilidad

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Totales}}$$

Cuadro 71. Margen neto de utilidad

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0,66%	2,92%	3,87%	4,78%	5,65%

El margen neto muestra que la empresa obtendrá una ganancia del 7,39% de las ventas después de descontar los costos de ventas y los gastos de administración y ventas; resultado atractivo ya que va incrementando cada año.

6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es una herramienta clave de análisis financiero utilizada por los empresarios para saber en qué momento la empresa ni gana ni pierde dinero (su beneficio es cero). Es decir, conocer el punto de equilibrio le ayudará a saber cuánto tiene que vender para no perder dinero y a partir de qué número de unidades vendidas su empresa empieza a ganar dinero³⁶.

Cuadro 72. Valores para hallar punto de equilibrio

CONCEPTO	VALOR
Costos fijos totales	\$ 38.661.499
Precio de venta unitario	\$ 20.000
Costo variable unitario	\$ 13.949

Para determinar el punto de equilibrio se hará sobre las cantidades a vender usando la siguiente fórmula:

$$\text{Cantidad a vender en punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos y gastos fijos}}{\text{Precio vta. / Und.} - \text{costo y gasto Variable / und.}}$$

$$\text{Cantidad a vender en punto de equilibrio} = \frac{\$38.661.499}{\frac{\$20.000}{\text{unidad}} - \frac{\$13.949}{\text{unidad}}} = 6.389,3 \text{ servicios}$$

Este punto de equilibrio obtenido, indica que se requieren prestar un total de 6.389,3 servicios para que no se presenten ni pérdidas ni ganancia.

³⁶ GERENCIE. ¿Qué es y cómo se calcula el punto de equilibrio? (Recuperado el 24 de noviembre). Disponible en: <https://www.gerencie.com/que-es-y-como-se-calcula-el-punto-de-equilibrio.html>

7. CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis situacional del municipio de Los Santos se estableció que debido a su crecimiento demográfico, el casco urbano se convierte en una excelente oportunidad para implementar un negocio como es el supermercado, que estaría en constante crecimiento de acuerdo a la amplia acogida que tendría.
- En la investigación de mercado realizada a las familias del casco urbano se estableció la posible demanda, con la cual se estimó la demanda insatisfecha para impulsar el proyecto que es viable, debido a que el 80% de las familias manifiestan su deseo de que se cree un supermercado, en el que exista gran variedad de productos de primera necesidad, con un excelente servicio y a precios bajos.
- En el estudio técnico se estableció la macro localización y la micro localización, en la cual se llegó a definir que la nueva empresa estará ubicada en el casco urbano del municipio de Los Santos en el barrio Altamira, con el nombre de “Supermercado GUANE S.A.S.” y su eslogan “Variedad y comodidad cerca de su hogar” que se constituirá como S.A.S, con políticas, valores, principios y estrategias.
- Para iniciar el negocio del supermercado se contempla una inversión inicial de \$ 55.465.202; de la cual el capital propio corresponde al 63,94% dando un valor de \$ 35.465.202 y el 36,06% que es de \$ 20.000.000 será financiado por una institución financiera a 5 años con una tasa de interés anual del 12,68%, conforme a la investigación efectuada.

- Financieramente el proyecto es una alternativa de inversión viable, ya que con una inversión de \$55.465.202 se obtienen resultados financieros importantes como una TIR de 28%, un VPN positivo de \$ 20.979.098.
- Analizando el proyecto en su totalidad se puede determinar que hay una alta posibilidad de éxito en la apertura de un supermercado en el casco urbano del municipio de Los Santos, lo cual hace viable la ejecución del presente proyecto.

8. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación del supermercado en el casco urbano del municipio de Los Santos ya que este se encuentra en un crecimiento constante y no existe un establecimiento que ofrezca este servicio
- El manejo de los datos estadísticos son indispensables en la creación de una empresa, debido a que el proyecto ha sido analizado en el mercado real y se recomienda a los accionistas utilizarlo de la mejor manera para que sea beneficioso para la empresa.
- La nueva empresa debe ofertar un excelente servicio al cliente, con atención permanente y personalizada, con la cual se debe satisfacer a los consumidores, debido a que este es un factor indispensable de la empresa lo cual conlleva a tener clientes fieles.
- El enfoque logístico debe ser oportuno y constante, a fin de que exista una excelente retroalimentación y optimización del Supermercado "GUANE".
- Tener a disposición un portafolio de productos atractivos e incrementarlos en la medida en la que la demanda por el servicio se incremente para satisfacer a todos los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

AGREDA, Ketherine. ROMERO, Diana. Impacto de los supermercados en Colombia. Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Económicas. 2013.

Alcaldía de los Santos, Santander. Información general del municipio de Los Santos. [En línea]. (Recuperado el 10 de octubre de 2017). Disponible en: http://www.lossantossantander.gov.co/informacion_general.shtml

BANCO DE LA REPÚBLICA. Apertura económica. (Recuperado el 10 de septiembre de 2017) Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/apertura-economica>

BANCO DE LA REPÚBLICA. Índice de precios al consumidor. (Recuperado el 25 de noviembre de 2017). Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>

BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasa de oportunidad. (Recuperado el 24 de noviembre de 2017). Disponible en: http://www.banrep.gov.co/es/series-estadisticas/see_tas_intervencion.htm

BANCO MUNDIAL. Doing Bussines, 2009. (Recuperado el 20 de septiembre de 2017). Disponible en: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB09-FullReport.pdf>

DANE. Boletín Censo general Los Santos, Santander. [En línea]. 2005. (Recuperado el 19 de septiembre de 2017). Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/68418T7T000.PDF

ECONOMÍA, Ariel. Organización económica y eficiencia, Capítulo 2. Barcelona.

GERENCIE. Razones financieras. (Recuperado el 24 de noviembre de 2017). Disponible en: <https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

ID COMERCIO. Canales de distribución en comercio internacional. [En línea].(Recuperado el 13 de septiembre de 2017. Disponible en: <http://www.mandates.idestrategias.com/2011/09/canales-de-distribucion-en-comercio.html>

KIRZNER, Israel. El empresario. Revista de Economía y Derecho, volumen 4, número 14. 2007.

McCONNELL, Campbell R., BRUE, Stanley L. Economía. McGraw-Hill. 1997. p. 62.

MUNICIPIO DE LOS SANTOS, SANTANDER. Los Santos con agua crece 2016-2019. Pag 10. Disponible en: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/lossantossantanderpd20122015.pdf>

NORTH, Douglas. Instituciones. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990.

SHUMPETER, Joseph. Teoría de la Evolución Económica. 1912

TOCANCIPÁ FALLA, Jairo. El trueque: tradición, resistencia y fortalecimiento de la Economía indígena del Cauca. Revista de Estudios Sociales número 31. Bogotá. Pag. 146-161.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA A LOS HOGARES UBICADOS EN EL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE LOS SANTOS.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER- IPRED – GESTIÓN EMPRESARIAL

ENCUESTA DE OPINIÓN

OBJETIVO: Investigar, conocer y analizar la opinión de los habitantes del casco urbano del municipio de Los Santos con respecto a la creación de un supermercado con la modalidad de autoservicio.

1. ¿Es usted el encargado de las compras en el hogar?

- a) Si
- b) No

En el caso de que su respuesta sea afirmativa continúe con la encuesta

2. ¿Cuándo adquiere los productos de la canasta familiar, ¿cuál es la tienda de su preferencia para realizar sus compras?

- a) Donde Chalo
- b) Donde Felipe
- c) Productos de mi Tierra
- d) Donde Don Pascual
- e) Donde Teresa
- f) Donde Doña Socorro
- e) Donde Ángel

3) ¿Con qué frecuencia realiza las compras de víveres o productos de la canasta familiar?

- a. Diario
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual

4. ¿Cuánto invierte en víveres o productos de la canasta familiar cada vez que lo hace?

- a) 10.000 a 40.000
- b) 40.000 a 80.000
- c) 80.000 a 120.000
- d) Más de 120.000

5. ¿Qué tipo o clase de artículos adquiere o compra en ese lugar?

- a) Granos y harinas
- b) Frutas y verduras
- c) Aseo personal
- d) Aseo Hogar
- e) Enlatados

6. ¿Qué otros productos frecuenta comprar?

- a) Carnes frías y embutidos
- b) Diferentes clases de carnes frescas
- c) Licores

7. Al momento de hacer sus compras ¿Cuál de los siguientes aspectos es el primero que toma en cuenta?

- a) Precio
- b) Surtido
- c) Comodidad
- d) Servicio

