

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE UN  
MINIMERCADO EN LA CIUDAD DE PASTO AL HORIZONTE DEL AÑO 2015**

**OSCAR RICARDO LÓPEZ MONTEZUMA  
PEDRO PABLO REYES PIÑEROS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE UN  
MINIMERCADO EN LA CIUDAD DE PASTO AL HORIZONTE DEL AÑO 2015**

**OSCAR RICARDO LÓPEZ MONTEZUMA  
PEDRO PABLO REYES PIÑEROS**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:  
Mg. FABIO MEJÍA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conceptos expresados en el siguiente trabajo son de responsabilidad del autor.

Artículo 1 del acuerdo número 32 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Jurado.**

---

**Firma del Jurado**

**San Juan de Pasto, Noviembre de 2010**

## **RESUMEN**

El sector de comercio al por menor, como parte de la sociedad, no ha sido ajeno a la creciente y constante evolución, lo que ha desencadenado que los clientes sean cada vez más exigentes y los competidores aumenten día a día sus capacidades. Estas razones son suficientes para realizar estudios de inversión que demuestren plenamente la factibilidad y viabilidad de cualquier tipo de proyecto, ya que en entornos altamente competitivos es imposible alcanzar el éxito en condiciones de total incertidumbre.

El propósito de este trabajo es aplicar todas las etapas de la formulación y evaluación de proyectos para conocer las necesidades y deseos de unos clientes objetivo así como la caracterización de los competidores, de tal manera que se determine cuales son las condiciones para el montaje de un minimercado de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto en condiciones de factibilidad y viabilidad. El componente principal de este trabajo es una encuesta aplicada a los clientes potenciales para diseñar un surtido adecuado y para conocer cuales son las preferencias en servicio que actualmente los competidores no han desarrollado, ya que estos dos elementos son los pilares para la planificación de la capacidad instalada, para la determinación del monto de la inversión y para la adecuada evaluación financiera.

Los resultados indican que el montaje de un minimercado en la ciudad de Pasto, que cumpla las expectativas de los clientes objetivo, es viable y que uno de los factores claves del retail es el desarrollo de la capacidad gerencial para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes objetivo siendo eficaces en la asignación de los recursos disponibles.

## **ABSTRACT**

Some sectors like retail trade, as part of the society, is not been outside of one constant and growing evolution, what has brought the result that costumers become more exigent and the competitors increase their capacities. These reasons are enough to create investments studies that indicate the feasibility and viability of any project, because in some environments highly competitive is impossible reach success in complete uncertainty conditions.

The pourpose of this thesis, is apply every phase of formulation and evaluation of projects, in order to know every need and wishes of some target costumers, and characterization of the competitors, so that can determinate wich are the conditions to put one convenience store of provisions and groceries in the city of Pasto with feasibility and viability conditions. The principal component of this thesis, is one survey of potential customers to design a suitable choice and to know wich are the preferences in service that actually the competitors are not developed, because these two elements are fundamental for planning of installed capacity, for determining the amount of investment and appropriate financial evaluation.

The results shows that create a convenience store in pasto, to meet the expectations of target customers is viable and that one of the key factors of retail business is the development of the managerial capacity to meet the needs and desires of target customers to be effective in allocating available resources.

## CONTENIDO

INTRODUCCION .....	19
1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO .....	22
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	22
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.4. OBJETIVOS .....	23
1.4.1 Objetivos Específicos.....	23
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	24
1.5.1 Marco Conceptual.....	25
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	26
1.6.1 Enfoque. ....	26
1.6.2 Tipo de Estudio. ....	27
1.6.3 Método de Investigación.....	27
1.6.4 Fuentes de Información .....	27
2.1 VISIÓN.....	29
2.2 MISIÓN .....	29
2.3 OBJETIVOS.....	29
2.4 VALORES .....	30
2.5 VALORES CORPORATIVOS .....	30
3. JUSTIFICACION .....	32
4.3 LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DEL SURTIDO. ....	33
4.3.2. Las dimensiones subjetivas del surtido.....	34
4.6 LA DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO DEL PUNTO DE VENTA (LAYOUT) .....	49
4.7 ESTUDIO DE LA DEMANDA.....	51
4.7.4 Preferencia en el consumo de víveres y abarrotes. ....	55
4.7.5 Gusto por la creación de un mini mercado. ....	57
4.9 ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	64
5.1 LOCALIZACIÓN.....	66
6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	71
6.1 CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA .....	71
6.2 HERRAMIENTAS GERENCIALES .....	73
6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	73
6.4 MANUAL DE FUNCIONES .....	75
6.5.2. Compras A Crédito .....	82
6.5.4 Registro De Ingresos .....	84
6.5.7 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	87
7. ESTUDIO FINANCIERO .....	89
7.1 INVERSIÓN INICIAL.....	89
7.1.2 Inversiones en maquinaria, equipo, muebles y enseres. ....	89
7.2 COSTOS Y GASTOS .....	91

7.3 PROYECCIÓN FINANCIERA PARA EL PERIODO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	93
7.3.3 Presupuesto de Costos Operacionales del Proyecto.....	95
7.3.5 Flujo neto de operación del proyecto sin financiamiento.....	96
7.3.8. Punto De Equilibrio. . . . .	103
7.4 Estados Financieros .....	103
8.1 PERFIL COMPETITIVO DE LOS COMPETIDORES.....	108
9. ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	109
9.1 ANTES DE LA APERTURA .....	109
10. EVALUACION DEL PROYECTO.....	112
11. CONCLUSIONES .....	114
BIBLIOGRAFIA .....	115
ANEXOS .....	116



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tamaño de la muestra	28
Tabla 2. Análisis de surtido de la categoría Aceites Comestibles.	40
Tabla 3. Análisis de surtido de la categoría Modificadores de Leche.	43
Tabla 4. Análisis de surtido de la categoría Cremas Corporales.	46
Tabla 5. Población de acuerdo al sexo y rango de edad.	51
Tabla 6. Frecuencia de compra, según sexo.	53
Tabla 7. Imagen y aceptación de diferentes Supermercados de la ciudad de Pasto.	55
Tabla 8. Preferencia para realizar las compras, según sexo.	56
Tabla 9. Gusto por la creación de un mini mercado, según sexo	57
Tabla 10. Tipo de productos que desea en un mini mercado, según sexo	59
Tabla 11. Preferencia de seguridad dentro y fuera del Supermercado, según sexo	60
Tabla 12. Preferencia para realizar compras en un sitio con parqueadero, según sexo	61
Tabla 13. Importancia de la distancia del Supermercado para realizar las compras, según sexo	62
Tabla 14. Proyección de la demanda de víveres y abarrotes	63
Tabla 15. Cálculo de Ingresos por Ventas	64
Tabla 16. Definición de micro localización mediante el método cuantitativo por puntos	67
Tabla 17. Inversión en Muebles de Exhibición	90
Tabla 18. Inversión en Muebles Cafetería.	90
Tabla 19. Inversión en Muebles de Oficina	91
Tabla 20. Inversión en Maquinaria y Equipo – Refrigeración	91
Tabla 21. Proyección de los costos y gastos.	92
Tabla 22. Capital de Trabajo	94
Tabla 23. Presupuesto de ingresos por ventas	95
Tabla 24. Presupuesto de costos y gastos del proyecto	95
Tabla 25. Flujo Neto de Inversiones	96
Tabla 26. Flujo neto operaciones del proyecto, sin financiamiento	96
Tabla 27. Flujo de fondos del proyecto, sin financiamiento	96
Tabla 28. Tabla de amortización del crédito	98
Tabla 29. Deflactación de abonos a capital e intereses	100
Tabla 30. Flujo neto de operaciones del proyecto, con Financiamiento	101
Tabla 31. Flujo de fondos del proyecto, con financiamiento	101
Tabla 32. Flujo neto de inversiones para el accionista	102
Tabla 33. Flujo de fondos para el inversionista	103

	Pág.
Tabla 34. Análisis de punto de equilibrio	103
Tabla 35. Balance general	104
Tabla 36. Estado de pérdidas y ganancias SUPER MARKET EXPRESS	106
Tabla 37. Comportamiento de Indicadores del Proyecto	113

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfico 1. Concentración de productos de la categoría Aceites Comestibles.	41
Gráfico 2. Burbujas de utilidad de la categoría Aceites Comestibles.	42
Gráfico 3. Concentración de productos de la categoría Modificadores de Leche.	44
Gráfico 4. Burbujas de utilidad de la categoría Modificadores de Leche.	45
Gráfico 5. Concentración de productos de la categoría Cremas Corporales.	47
Gráfico 6. Burbujas de utilidad de la categoría Modificadores de Leche.	48
Gráfico 7. Layout y fachada principal del minimercado.	50
Gráfico 8. Población según sexo y rango de edad.	52
Gráfico 9 Frecuencia de compra, según sexo	53
Gráfico 10. Imagen y aceptación de diferentes Supermercados de la ciudad de Pasto.	55
Gráfico 11. Preferencia para realizar las compras, según sexo	57
Gráfico 12. Gusto por la creación de un mini mercado, según sexo	58
Gráfico 13. Tipo de productos que desea en un mini mercado, según sexo	59
Gráfico 14. Preferencia de seguridad dentro y fuera del Supermercado, según sexo	60
Gráfico 15. Preferencia para realizar compras en un sitio con Parqueadero	61
Gráfico 16. Importancia de la distancia del Supermercado para realizar las compras, según sexo	62
Gráfico 17. Localización del minimercado	68
Gráfico 18. Organigrama Año 2010	74
Gráfico 19. Organigrama Año 2015	75
Gráfico 20. Línea de tiempo del flujo de fondos para el inversionista, sin financiación	97
Gráfico 21. Línea de tiempo del flujo de fondos para el inversionista, con financiación	102
Gráfico 22. Diseño de volantes.	109

## INTRODUCCION

En la última década, el desarrollo comercial en Pasto ha tenido un gran dinamismo, jalonado por la entrada de almacenes de grandes superficies que han afectado profundamente, no sólo a la forma de operar el negocio, sino que además, han supuesto un cambio significativo en los hábitos de compra del consumidor pastuso.

Durante muchos años, el comercio minorista desempeñó un papel fundamental en el proceso de comercialización de los productos, ocupando un sitio privilegiado en la economía de Pasto; en la actualidad, y pese a contar todavía con el 52% del comercio de la ciudad y al incremento en sus ventas, las oportunidades de negocio para los comerciantes minoristas o tenderos tradicionales son cada vez más reducidas debido a los altos niveles de competencia y a la entrada de nuevos formatos comerciales que compiten por el gasto de los mismos consumidores

Si bien la tienda tradicional se sigue utilizando masivamente en muchos barrios de la ciudad, tanto por las amas de casa como por algún otro miembro de la familia, para realizar alguna compra de alimentos procesados, su importancia se reduce ostensiblemente por los cambios en la frecuencia de compra; la disminución en la proporción de familias que se aprovisionan diariamente de elementos que constituyen la canasta familiar, práctica atribuible generalmente a la tienda de barrio, es cada vez más evidente

Actualmente, las familias de Pasto han optado por abastecerse de productos de consumo corriente con una periodicidad de una semana o periodos mayores, recurriendo en muchas ocasiones a los almacenes de grandes superficies, como resultado del auge de la economía orientada a la comodidad y los constantes beneficios que estos establecimientos ofrecen a sus clientes a través de su tamaño, la mezcla comercial adaptada cada vez más al hábito de compra en un solo establecimiento y a su localización, acentuando aún más las repercusiones negativas en los pequeños establecimientos.

Esta tendencia es atribuida principalmente al aumento de la participación de las mujeres en el mercado laboral, al incremento de los niveles de ingreso disponible, a la recomposición de los gastos familiares, a la disminución de tamaño de las familias, y a otros atractivos que desplazan a los consumidores hacia los almacenes de grandes superficies.

Los cambios que se están produciendo ahora en el comercio en Pasto, han obligado a los comerciantes minoristas a replantear su visión de negocio e incluir dentro de él, instrumentos administrativos que les permitan captar y mantener la

clientela. Cada vez, es más frecuente la orientación de sus esfuerzos comerciales dentro de una política basada en el producto, precios, comunicación y distribución.

La actual situación hace posible la creación de un mini mercado que absorba gran parte del mercado que en el momento tienen en su poder las pequeñas tiendas de barrio.

Según estos antecedentes, se considera pertinente la creación de un mini mercado en la ciudad de Pasto, el cual debe estar ubicado en un sitio de fácil acceso, con vías pavimentadas, preferiblemente esquinero o de fachada frontal, con bahía de parqueo, cerca del centro de la ciudad, rodeado de barrios residenciales o rodeados de una buena densidad de población urbana, este proyecto nos permitirá poner en práctica diversas metodologías de investigación, plantación y organización vistas a lo largo del programa de especialización.

## **1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

De acuerdo con estadísticas de FENALCO obtenidas de su encuesta anual del 2.009, las tiendas y mini mercados presentaron crecimientos en sus ventas superiores al 20% a nivel nacional y Pasto no es la excepción, presentaban crecimiento a nivel de Tiendas del 18% y a nivel de mercados y mini mercados del 18%. Estos indicadores son muy alentadores y nos indican que es factible el emprendimiento de un nuevo negocio, que atienda las necesidades de población de estratos cuatro y cinco, enfocado principalmente a ofrecer productos de primera calidad de Alimentos, Aseo, Charcutería, Licores y Cigarrillos y un espacio especial para una panadería y pastelería con servicio de café gourmet.

Según estudio de marketing de la universidad del Norte, realizado en el año 2.008, concluyen que Colombia entre el periodo de 1.990 a 2.000, entró a formar parte de los países que contaban con el ingreso de las grandes superficies, veamos: Éxito en 1.999, Makro en 1.995; Carrefour en 1.998; Alkosto en 1.999. El ingreso al mercado de las cadenas de supermercados se presentó como una gran amenaza para las tiendas de barrio y los mini mercados que se presumían no podrían competir con las economías de escala, la variedad de productos, la variedad de marcas, los productos marca propia y los precios bajos que estos ofrecían. Sin embargo contrario a todos los pronósticos, las tiendas de barrio y mini mercados se fortalecieron, aprendieron de las grandes superficies, diversificaron sus medios de pago, implementaron estrategias de mercadeo a bajos costos que les permitieron competir y realizaron alianzas estratégicas con los grandes productores para convertirse en un canal de distribución muy importante.

Nariño no fue la excepción a esta moda, Alkosto ingreso en el año 2.004, Éxito en el año 2.006 y Carrefour en el año 2.009. Según estadísticas de Nielsen del año 2.010, en Pasto el número de tiendas sobrepasa las dos mil setecientas y son más de sesenta los mini mercados.

### **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Es viable y factible la implementación y operación de un mini mercado en la ciudad de Pasto que le permita lograr su posicionamiento en el mercado y asegurar la calidad de su servicio, al horizonte 2015?

### 1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Sistematización del problema de investigación mediante las siguientes preguntas

- ¿Cuál es el perfil de capacidades internas y el ámbito externo?
- ¿Cuál es el mercado objetivo y cómo se debe ejecutar estratégicamente el concepto de negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo?
- ¿Cómo se utilizarán los recursos y retornos que se lograrán con la implementación del nuevo concepto de negocio?
- ¿Cómo contribuye la localización de la empresa al éxito del proyecto y al desarrollo de la región?
- ¿Cuál es la estructura organizacional y administrativa del plan de negocios?
- ¿Cómo identificar la viabilidad financiera del proyecto para los inversionistas y/o socios?
- ¿Con base en qué criterios se realizará la evaluación del plan de negocios?

### 1.4. OBJETIVOS

**1.4.1 Objetivo General.** Realizar un plan de negocios para la implementación de una empresa comercializadora de productos de primera necesidad en Pasto y determinar su viabilidad.

#### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico interno y externo.
- Realizar un estudio de mercados.
- Elaborar un estudio de operaciones.
- Elaborar un estudio organizacional.

- Conocer las normas generales y sociales para que el negocio se establezca y opere
- Analizar financieramente la viabilidad del proyecto.

## **1.5 MARCO DE REFERENCIA**

**1.5.1 MARCO TEÓRICO.** Dado que el proyecto a realizar implica la creación de una empresa y todos los aspectos que requiere: estudios de mercado, entorno, inversión, ubicación, etc. el proceso de recolección de información se realizara basados en diversos métodos de recolección de información partiendo de la simple observación, hasta la aplicación de cuestionarios o encuestas.

### **Fuentes primarias:**

- Observación: consideramos el más importante dado que nos permite percibir en forma directa las actitudes de nuestro mercado objetivo, condición social, gustos, así como también características del entorno.
- Cuestionarios: la población objeto de estudio y la cual se beneficiaría de la ejecución del proyecto tiene el mismo problema (falta de tiempo para realizar sus compras entre semana) por lo tanto la aplicación de cuestionarios puede darnos buen resultado.
- Encuestas : en caso de ser necesarias, se realizarían de manera directa y se determinaría el tamaño mínimo de la muestra, así como también sus características

La información obtenida de la aplicación de encuestas o cuestionarios será objeto de análisis estadístico a fin de tabularla, ordenarla y determinar valores de moda, media, desviación etc. que permitan definir los comunes denominadores de la población objeto de estudio.

### **Fuentes secundarias:**

Se tendrán en cuenta otros proyectos o tesis de grado que involucren la creación de empresas y la aplicación de planes estratégicos o de mercadeo las cuales se encuentran en las bibliotecas de la universidad de Nariño.



Además, el proyecto en si requiere definir estrategias y planes de acción, de este modo vemos importantes los aportes de H. Mintzberg quien identifica cinco diferentes maneras de entender lo que estrategia significa, llamándolas las cinco “ P “

- Plan: curso de acción conscientemente determinado para la consecución de un objetivo
- Pauta de acción: “ maniobra “ para ganar la partida al contrincante o competidor
- Patrón: consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.
- Posición: medios para ubicar una organización en el lugar que se desea que ocupe en el ambiente
- Perspectiva: manera particular de percibir el mundo, basada en la cultura organizacional.

Según H. Mintzberg, en la estrategia lograda pueden distinguirse elementos de estrategias planeadas o deliberadas, así como también de estrategias emergentes, las cuales en ausencia de intención o con presencia de ella, determinan patrones de comportamiento, de esta manera podemos decir que en el proceso de realización de nuestro proyecto, si bien es cierto que plantearemos una estrategia, también lo es que no todo es susceptible de manipularse, de tal manera que habrán situaciones que no puedan preverse y tendremos que adaptarnos a ellas.

### **1.5.2 Marco Conceptual.**

En el proyecto de creación del mini mercado la planeación es un factor fundamental y como lo manifiesta Stanton, William y otros *“es decidir ahora lo que se hará más tarde, incluyendo cuándo y cómo se hará “*. La planeación nos permitirá entre otros aspectos definir las estrategias las cuales según Koontz y O’donnell son la *“forma en que los recursos humanos y materiales deben utilizarse para maximizar la posibilidad de obtener determinados resultados en presencia de ciertas dificultades”* . Para Porter la estrategia *“ es la forma en que una empresa realiza sus peculiares actividades y organiza toda su cadena de valor para alcanzar una ventaja competitiva y un buen posicionamiento de le empresa en su industria”*

Por otro lado, para el desarrollo de este trabajo debemos tener en cuenta la misión, entendida prácticamente como la definición del negocio la cual va a afectar todas las decisiones que se tomen después de la planeación, como lo manifiesta Levitt *“ la misión debe orientarse hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes de esta manera es más fácil lograr el éxito y crecer “* Definiendo la misión de esta manera, la empresa se orienta hacia un mundo de oportunidades y genera para sí misma un mercado creciente.

El mercado es otro concepto importante en el desarrollo de este proyecto y una definición clara del mismo la proporcionan Cifuentes y Cifuentes al referirse al mercado como *“a la gente con necesidades y expectativas, dinero disponible, ganas y poder decisorio para gastarlo”* de esta manera va a ser fundamental identificar el mercado objetivo para la ubicación del establecimiento mini mercado.

El mini mercado es un lugar donde los clientes pueden ubicar una gran variedad de productos los cuales para Kotler y Armstrong son *“cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención del mercado para su adquisición, uso o consumo, que pueda satisfacer un deseo o una necesidad; incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”* la anterior definición incluye como se puede apreciar elementos tangibles e intangibles que son satisfactores de necesidades. Se debe hacer énfasis en que el concepto de producto ha evolucionado e implica cada vez más factores que solamente los que se pueden apreciar con los sentidos, otros componentes forman parte del concepto como pueden ser imagen, marca, crédito, garantía, etc.

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos del presente trabajo es mantener en el tiempo el negocio de tal manera que se adapte a los cambios del entorno, se debe mencionar la ventaja competitiva como medio para lograr tanto el posicionamiento como la permanencia en el tiempo, la ventaja competitiva es susceptible de ser creada y como lo manifiesta Porter *“nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor”*

## **1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.6.1 Enfoque.** El proyecto se desarrollara basado en el enfoque cuantitativo sin descartar el cualitativo, debido a que se pretende a partir de información no medible ni comparable, pasar a información cuantificable , estas dos nos permitirán definir la factibilidad del proyecto en el tiempo.

**1.6.2 Tipo de Estudio.** Inicialmente será de tipo Exploratorio dado que se aunque existen otros trabajos enfocados a la creación de una empresa, no tiene el mismo contexto y se apartan del fin que este trabajo busca, además apoyaremos en el tipo de estudio **Descriptivo** que permite establecer características, formas de conducta, relaciones entre variables, etc.

**1.6.3 Método de Investigación.** Dado que se tomara una muestra de población de la comuna 9 de la ciudad de Pasto, la información obtenida de ellos será extrapolada a la totalidad de la población de la zona, eso significa que en la información iremos de lo particular a lo general a pesar de que esta forma de investigación tiene muchos contradictores, el uso del método Inductivo es aplicable en este caso, además utilizaremos el método Analítico para determinar posibles relaciones entre los resultados y variables evaluadas llegando al estudio de cada una de ellas.

#### **1.6.4 Fuentes de Información**

##### **Primarias**

- Observación: consideramos la más importante dado que nos permite percibir en forma directa las actitudes de nuestro mercado objetivo, condición social, gustos, así como también características del entorno.
- Cuestionarios: la población objeto de estudio y la cual se beneficiaría de la ejecución del proyecto tiene el mismo problema (falta de tiempo para realizar sus compras entre semana) por lo tanto la aplicación de cuestionarios puede darnos buen resultado.
- Encuestas: en caso de ser necesarias, se realizarían de manera directa y se determinaría el tamaño mínimo de la muestra, así como también sus características.

La información obtenida de la aplicación de encuestas o cuestionarios será objeto de análisis estadístico a fin de tabularla, ordenarla y determinar valores de moda, media, desviación etc. que permitan definir los comunes denominadores de la población objeto de estudio.

En el cuadro de barrios de la comuna 9 que se anexa, se incluye el número de predios en cada uno de ellos, que servirá para determinar el tamaño de la muestra. Según recomendación de la Alcaldía de Pasto el número promedio de habitantes mayores de edad por predio es de cuatro, sin considerar niños menores de edad, pues no son generadores de valor.

El tamaño de la muestra, estará definido por la fórmula:

**Tabla 1. Tamaño de la muestra.**

<b>TAMAÑO POBLACION</b>	<b>N</b>	<b>18244</b>
<b>ERROR ESTANDAR</b>	<b>se</b>	<b>0.015</b>
	<b>se ^ 2</b>	<b>0.000225</b>
<b>NIVEL DE CONFIABILIDAD</b>	<b>s ^ 2</b>	<b>0.0475</b>
	<b>n'</b>	<b>211</b>
<b>TAMAÑO MUESTRA</b>	<b>n</b>	<b>209</b>

Fuente: Esta investigación.

**Secundarias.** Se tuvo en cuenta otros proyectos o tesis de grado que involucren la creación de empresas y la aplicación de planes estratégicos o de mercadeo las cuales se encuentran en las bibliotecas de la universidad de Nariño.

## **2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **2.1 VISIÓN**

En el 2.015 SUPERMARKET EXPRESS será el mini mercado más importante de la ciudad de Pasto, con tres puntos de venta que nos permitirán fortalecer nuestro liderazgo en la región. Conformaremos inteligentemente el portafolio de productos en la exhibición, conoceremos profundamente a nuestros clientes para satisfacer en mejor forma sus necesidades. Procuraremos una adecuada retribución a nuestro equipo humano, proveedores y socios.

### **2.2 MISIÓN**

SUPERMARKET EXPRESS, estará especializada en comercializar y distribuir productos primera calidad, haciéndolos llegar a todo el mercado objetivo definido, prestando excelente servicio de venta a nuestros clientes, implementando siempre las últimas estrategias de comercialización y mercadeo que permitan satisfacer a nuestros proveedores por la distribución de los productos.

Concentramos nuestros principales esfuerzos en capacitar a nuestros empleados en el conocimiento profundo del mercado y de las técnicas modernas de ventas; en investigar los métodos para lograr la mayor eficiencia en la atención al nuestros clientes dentro el supermercado; y en interrelacionar todos los procesos para alcanzar el mejor servicio.

Con una filosofía de trabajar con eficiencia y calidad para el bienestar de nuestras familias, socios y comunidad, procuraremos asegurar nuestra presencia en los años venideros.

### **2.3 OBJETIVOS**

- Filosofía de trabajo con excelencia
- Orientación hacia el cliente
- Excelentes relaciones comerciales con nuestros proveedores
- Capacitación y entrenamiento a nuestros empleados en técnicas de ventas
- Comprar y distribuir a proveedores líderes

- Preferencia por proveedores de la región
- Pago oportuno a proveedores

## 2.4 VALORES

En SUPERMARKET EXPRESS, nos comprometeremos a trabajar día a día con el propósito de mejorar el servicio y entregar productos de la mejor calidad, para ello hemos definido los siguientes valores que regirán nuestro desempeño empresarial:

**Calidad:** en todos nuestros servicios y productos, buscando los mejores proveedores que garanticen el cumplimiento estricto de este valor.

**Equidad:** con nuestros empleados y clientes, entregando lo mejor a cada uno sin importar condición social, raza o religión,

**Confianza:** que generaremos en nuestros clientes, proveedores y en nosotros mismos al hacer las cosas bien.

**Compromiso:** con cada uno de los valores anteriores, buscando siempre la excelencia en el servicio, la atención, el acceso y la disposición de ser siempre mejores.

## 2.5 VALORES CORPORATIVOS

- Buena Fe y Ética Comercial
- Honorabilidad
- Respeto
- Solidaridad
- Participación
- Compromiso

## **2.6 POLÍTICAS**

- Realizar nuestro trabajo con excelencia
- Ser justos y diligentes con nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades y sobre todo reclamos a fin de mantener el servicio a la comunidad como principal motor de la empresa.
- La atención a los clientes será fundamental, de tal manera que todos los funcionarios deberán prestar asesoría y orientación.
- Impulsar el desarrollo profesional y personal de los empleados mediante capacitaciones y motivaciones por estudios particulares que sirvan al mejor desempeño dentro de la empresa.
- Mantener una impecable presentación personal y de las instalaciones.
- Cada empleado será difusor de la empresa.
- Mensualmente se realizará una reunión de personal para mantenerse informado sobre la situación del negocio.
- La empresa y todos sus integrantes trabajaran en post de mejorar continuamente su rentabilidad para mantenerla en el mercado en forma competitiva y generadora de valor agregado para los socios.

### **3. JUSTIFICACION**

Las tendencias modernas del emprendimiento y formación de empresa en nuestra ciudad, se han incrementado en los últimos años y han abarcado distintos tipos de mercados, el segmento de los mini mercados se ha venido desempeñando un gran ritmo de crecimiento desde el principio de esta década.

Contando con este entorno y partiendo de que las diferentes presiones en que se ven sujetas las personas en el mundo globalizado como el actual, entre ellas el optimizar tiempo y dinero, dirigiendo este esfuerzo a actividades que las consideran más productivas como las de la familia, el descanso o la atención de salud, aprovechando las de actividades rutinarias como la compra de víveres por ejemplo,; observamos una oportunidad de negocio ofreciéndole al consumidor la disponibilidad y acceso a un nuevo servicio, con la propuesta de un mini mercado que permita realizar la compra de sus vivieres y demás artículos para el hogar, en un sólo sitio, cercano a su residencia pero fortalecido con estrategias promocionales y comerciales similares a los ofrecidos por los almacenes de grandes superficies.

Es por lo anterior, que pensamos que la creación de un negocio detallista de ventas de productos de alimentos, aseo, bebidas, panadería al mayor y al detal, es una muy buena opción para desarrollar nuestro trabajo de grado. Por nuestra experiencia laboral y nuestra formación profesional, somos conocedores del cómo, cuándo, dónde, por qué y para qué de un emprendimiento como el que proponemos.



## 4. ESTUDIO DE MERCADO

### 4.1 PRESENTACIÓN DEL PORTAFOLIO

El surtido o portafolio se define como el conjunto de referencias que ofrece un establecimiento comercial a su clientela clave para satisfacerle unas determinadas necesidades o deseos, constituyendo su posicionamiento estratégico y permitiendo al distribuidor obtener beneficios que rentabilicen su inversión.

Dependiendo de la tipología del formato comercial, existirá una política de surtido diferente que permitirá posicionarse en el mercado con una clara ventaja competitiva sobre los demás. Entonces la gestión del surtido se fundamenta en tres pilares: la *estructura*, las *dimensiones* y la *administración por categorías* del surtido con el objetivo de satisfacer las necesidades y deseos de la clientela clave.

### 4.2 LA ESTRUCTURA DEL SURTIDO.

Es la distribución del surtido en una serie de grupos o niveles con el fin de clasificar, identificar y gestionar estratégicamente la oferta comercial. Normalmente se reconocen 6 grupos o niveles que puede variar dependiendo del formato comercial: (DEPARTAMENTOS, SECCIONES, CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS, FAMILIAS y REFERENCIAS). Se destaca que las categorías son divisiones dentro de las secciones que agrupan a varias subcategorías, formando grupos de productos que los consumidores perciben como interrelacionados en la satisfacción de una necesidad.

### 4.3 LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DEL SURTIDO.

El posicionamiento estratégico de cada formato comercial, está constituido por las dimensiones objetivas y subjetivas que posee, para diferenciarse y ser competitivo asegurándose la permanencia en el mercado. Se debe tener en cuenta que, aunque son muchos los factores que diferencian unos establecimientos de otros, los elementos más significativos que los diferencian son:

- El nivel de servicios
- Las dimensiones estratégicas del surtido

**4.3.1 Las Dimensiones Objetivas del Surtido.** Todas las formas de distribución minorista, definen su posicionamiento objetivo a través de cinco dimensiones objetivas del surtido:

- **La amplitud:** viene determinada por el número de secciones de las que dispone un determinado formato comercial. Como ejemplo en este caso en el departamento de aseo tenemos las secciones de: aseo personal, aseo del hogar y cuidado de la ropa.

- **La anchura:** viene determinada por el número de categorías de productos, subcategorías y familias que contienen una sección. Como ejemplo en este caso tenemos que la sección de cuidado de la ropa está formada por las categorías: jabón de ropa, detergentes, suavizantes y aditivos; a su vez la categoría de detergentes contiene las subcategorías de detergentes líquidos y detergentes en polvo; a su vez la subcategoría de detergentes en polvo contiene a las familias de detergentes en polvo para lavadora, detergentes en polvo Premium y detergentes en polvo económicos.

- **La profundidad:** mide el número de referencias que posee una determinada subcategoría o familia de productos; por lo que vendrá dada por las diferentes marcas, modelos, tamaños, etc., que componen la oferta comercial del establecimiento. Se habla de surtido profundo, cuando las subcategorías o familias que forman las categorías de productos contienen una completa gama de artículos y, surtido poco profundo cuando, lógicamente las subcategorías o familias contienen una gama básica de referencias. Como ejemplo en este caso la familia de detergentes en polvo para lavadora contiene una sola marca con tres referencias, así por el formato comercial de pequeño autoservicio está catalogado como un surtido poco profundo.

- **La coherencia:** un surtido coherente significa que las secciones o categorías de productos que componen la estructura del surtido de la tienda, gocen de homogeneidad y complementariedad con respecto a las necesidades y deseos que satisfacen. La coherencia existe siempre y cuando se comercialice con productos de la misma naturaleza. Como ejemplo en este caso tenemos un surtido poco coherente ya que ofrece varias categorías productos con poca profundidad.

- **La esenciabilidad:** representa el grado de coincidencia entre el surtido que ofrece el establecimiento comercial y el surtido que espera encontrar la clientela clave, independientemente de la rentabilidad. Esta dimensión se debe medir en dos sentidos, que referencias de las codificadas el cliente no desea y que referencias de las no codificadas desea el cliente.

**4.3.2. Las dimensiones subjetivas del surtido:** Recordando las definiciones del marketing, y más concretamente a la dada por Al Ries y Jack Trout en su libro Las 22 leyes del Marketing, Mc Graw-Hill, (1993) La ley de la percepción: El marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones que se libra en la mente del consumidor. Así se puede afirmar que no hay mejores productos y/o

servicios, hay percepciones. La percepción lo es todo, es en definitiva la realidad del cliente, la realmente válida. Todo lo demás es ilusión.

Para conocer la mente del comprador, debemos saber qué características o atributos son capaces de reducir la diferencia entre lo que el consumidor espera encontrar en un establecimiento comercial y lo que realmente se le ofrece, es decir, debemos hacer coincidir los complejos e incluso abstractos términos de *servicio-surtido-calidad esperada* y *servicio-surtido-calidad ofrecida*.

La coincidencia en los términos, es igual a la satisfacción de la clientela clave y, por tanto, a la percepción positiva del comercio. Cualquier desajuste en los términos se interpretará, como interferencias que producirán insatisfacción, ayudando a conformar una percepción negativa del establecimiento.

#### **4.4. LA ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS.**

Es un proceso triangular en el que intervienen los consumidores, los distribuidores y los fabricantes con el objetivo de maximizar la rentabilidad de las distintas categorías de productos, satisfaciendo las necesidades y deseos de la clientela clave, a través de la interrelación, caracterización y asociación de los productos que forman el surtido.

La administración por categorías en el punto de venta, permite obtener el máximo de ventas posible a partir de una adecuada estructura del surtido con dimensiones de productos y servicios adaptadas a su formato comercial, así como la puesta en marcha de un modelo de gestión del negocio en base a categorías de productos como Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), en función del establecimiento y su demanda.

El proceso de administración por categorías normalmente se basa en 8 pasos:

- **Definición de la categoría:** Determinar los productos que conforman la categoría y su segmentación desde la perspectiva del consumidor.
- **Rol de la categoría:** Desarrollar y asignar el rol de la categoría basada en una comparación cruzada de categorías considerando la información del consumidor, del mercado y del consumidor. Las categorías se clasifican en cuatro tipos en lo que al comportamiento del consumidor se refiere:

- **Categorías de destino:** Son las categorías de productos que contienen familias de productos caracterizados por una alta rotación, bajos márgenes comerciales y una amplia sensibilidad al factor precio.
- **Categorías habituales:** Son las categorías que contienen familias de productos caracterizados por una necesidad prevista de compra mas o menos rutinaria, sometidos a una elasticidad menor con respecto al precio y como resultado mayor rentabilidad para el distribuidor.
- **Categorías estacionales:** Son las categorías que contienen familias de productos sometidos a una cierta estacionalidad e improvisación de compra. Aportan mayores márgenes y con ello importantes beneficios a la cuenta de resultados.
- **Categorías de conveniencia:** Son las categorías que contienen familias de productos caracterizados por una rotación baja o moderada, altos márgenes comerciales, escasa elasticidad de la demanda con respecto al precio y compras deseadas más que necesarias.
- **Evaluación de la categoría:** Realizar un análisis de subcategorías, familias, marcas y referencias, revisando la información del consumidor, mercado, proveedor y distribuidor.
- **Scorecard de la categoría (medidas de desempeño):** Establecer los objetivos y las medidas de comportamiento de la categoría.
- **Estrategias de la categoría:** Desarrollar las estrategias de marketing y de aprovisionamiento de productos que permiten alcanzar los objetivos del rol y de desempeño de la categoría.
- **Tácticas de la categoría:** Determinar las tácticas óptimas del surtido, precio, exhibición de producto en góndola y promoción.
- **Implementación del plan:** Implementar el plan de negocios de la categoría a través de una agenda específica y una lista de responsabilidades.
- **Revisión de la categoría:** Medir, monitorear y verificar el plan de negocios periódicamente.

## 4.5 HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL PORTAFOLIO

Una de las principales complejidades de la industria del retail es la explosión en la oferta de productos que, todos los días, los fabricantes lanzan al mercado y que los distribuidores deben tener en sus góndolas si quieren mantenerse competitivos. Una de las decisiones más difíciles para los administradores de los almacenes es que productos ofrecer, ya que la gama de productos existente es demasiado amplia y muy dinámica y los recursos de los empresarios detallistas son limitados, principalmente en: espacio de exhibición, capital de trabajo, horas de operación y análisis de datos. Entonces, se hace indispensable la aplicación de un proceso formal para la evaluación sistemática del surtido, teniendo en cuenta su estructura y sus dimensiones, el proceso más aceptado actualmente es la administración por categorías. Este es un proceso triangular en el que intervienen los consumidores, los distribuidores y los fabricantes con el objetivo de maximizar la rentabilidad de las distintas categorías de productos, satisfaciendo las necesidades y deseos de la clientela clave, a través de la interrelación, caracterización y asociación de los productos que forman el surtido.

La administración por categorías en el punto de venta, permite obtener el máximo de ventas posible a partir de una adecuada estructura del surtido con dimensiones de productos y servicios adaptadas a su formato comercial, así como la puesta en marcha de un modelo de gestión del negocio en base a categorías de productos como Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), en función del establecimiento y su demanda.

Una de las partes esenciales del proceso de administración por categorías es la evaluación integral del desempeño de cada una de las UEN, para esto en el mercado existen poderosas herramientas de análisis, evaluación y diseño como **SPACEMAN® Professional** de Nielsen, que permite analizar el comportamiento de una categoría teniendo en cuenta la estructura del surtido, o sea la categoría contenida en una sección, la sección como un subconjunto de un departamento; a su vez se puede conocer el comportamiento de las subcategorías y familias que componen las categorías de productos y en última instancia el desempeño de cada referencia que compone el portafolio de una tienda. A continuación se describe el proceso aplicado al portafolio del mini mercado objeto de estudio del presente trabajo.

Inicialmente se deben definir las categorías de productos que componen la oferta del establecimiento comercial y determinar la estructura (árbol de categorías). En este caso por tratarse de un nuevo proyecto se debe recolectar información histórica de comercialización de pequeños autoservicios y cotejarlos con las conclusiones generadas de la encuesta, para realizar el pronóstico de ventas y así desarrollar las estrategias y las tácticas para cada categoría.

Después de realizar este proceso se carga en el software la información necesaria para que automáticamente genere el análisis de surtido que luego debe compararse con el promedio del mercado para realizar las correcciones necesarias. El software permite realizar el análisis teniendo en cuenta 4 variables:

- Ventas en pesos
- Ventas en unidades
- Ventas por UOM (unidad de medida)
- Contribución (utilidad bruta)

Dependiendo de la estrategia corporativa se debe diseñar un indicador ponderado que le apunte a lograr los objetivos estratégicos, en este caso se desea tener un muy buen nivel de servicio, minimizando los costos operativos y maximizando la rentabilidad. Entonces, se ponderó 30% ventas \$, 40% ventas Unid. y 30% utilidad \$.

Determinar a qué nivel se va a hacer el surtido (categoría, subcategoría, familia, marca, etc....). En este caso se toma la categoría como unidad fundamental de análisis, pero también se puede conocer la participación de las secciones y los departamentos.

Determinar el porcentaje de cobertura del surtido que se desea tener. En este caso se selecciona el 90%, o sea que en el informe clasifica la profundidad de cada categoría en dos grupos, el primero con las referencias que hacen el 90% de la participación de la categoría y el segundo las que hacen el restante 10%. Del segundo grupo se deben analizar muy bien las condiciones de cada referencia, ya que de ahí se debe escoger que productos se eliminan de la oferta comercial, pues son los productos de peor desempeño. Se debe tener en cuenta entre otros aspectos: el tiempo de permanencia en el surtido, el tiempo de agotado, las ofertas de la categoría, la presencia de sustitutos directos y la complementariedad que una determinada referencia tenga para satisfacer las necesidades y deseos de la clientela clave.

En el archivo anexo de Excel **ANALISIS PARTICIPACION PORTAFOLIO** está el informe de evaluación del surtido, en la hoja **CoverPage** se definen las variables de inicio. En la hoja **Renqueo (Índice)** está el reporte de surtido, en cada categoría se sombrea en color morado los productos que quedaron por fuera de la cobertura, en las columnas **Ranq.** Color azul cuando el producto tiene un mejor ranqueo en la variable específica que en el índice ponderado y color rojo en el caso contrario. También se generan gráficos de concentración de productos y

gráficos de burbuja. A continuación, se presentan como ejemplos de lo mencionado anteriormente, el reporte de surtido, el gráfico de concentración de productos y el grafico de burbujas para las categorías de Aceites Comestibles, Modificadores de Leche y Cremas Corporales.

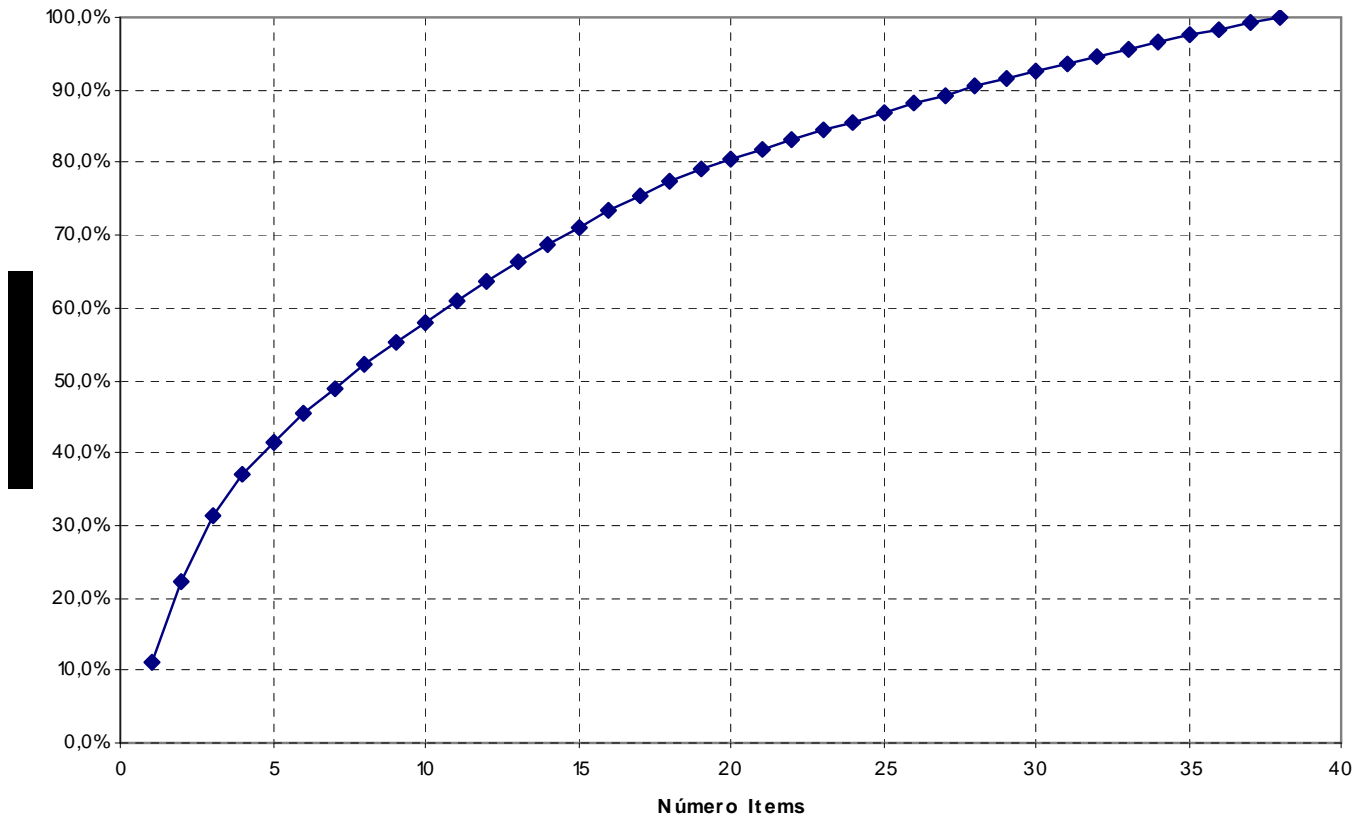
Tabla 2. Análisis de surtido de la categoría Aceites Comestibles.

Agrupacion	PLU	Fabricante	Descripción	Con.	Indice%	% Acum	R	\$%	R	Profit%	R	Und%	R
Aceites.	7702116000020	Acegrasas	Aceite Gourmet 3 L	0	11,0%	11,0%	1	13,3%	1	12,1%	1	8,6%	3
Aceites.	7702109000020	Acegrasas	Aceite Girasoli 3 L	0	11,0%	22,1%	2	12,6%	2	11,2%	2	9,7%	1
Aceites.	7702116000228	Acegrasas	Aceite Oliosoya x3000ml	0	9,1%	31,2%	3	9,5%	3	9,2%	3	8,8%	2
Aceites.	7702109000013	Acegrasas	Aceite Girasol 1000 ml	0	5,8%	37,0%	4	3,9%	6	4,8%	4	8,1%	4
Aceites.	7702116000204	Acegrasas	Aceite Oliosoya x1000ml	0	4,3%	41,3%	5	2,6%	14	3,0%	10	6,6%	5
Aceites.	7702116000013	Acegrasas	Aceite Gourmet x1000ml	0	4,1%	45,4%	6	3,3%	8	2,1%	15	6,1%	6
Aceites.	7702116001041	Acegrasas	Aceite Oliosoya Oliva x3000ml	0	3,6%	49,0%	7	3,8%	7	4,0%	8	3,0%	8
Aceites.	7702116000037	Acegrasas	Aceite Gourmet 5 L	0	3,1%	52,0%	8	4,6%	4	3,3%	9	1,7%	18
Aceites.	7702161500803	Grasco	Aceite Alegria 5 L	0	3,0%	55,1%	9	3,0%	12	4,8%	5	1,7%	16
Aceites.	7702109000037	Acegrasas	Aceite Girasoli 5 L	0	3,0%	58,1%	10	4,5%	5	2,9%	11	2,0%	13
Aceites.	7702161302100	Grasco	Aceite Mazorca de Oro 5L	0	3,0%	61,0%	11	3,2%	9	4,4%	6	1,7%	18
Aceites.	7702116000785	Acegrasas	Aceite Gourmet Nutriol x2000ml	0	2,6%	63,7%	12	3,0%	10	2,0%	16	2,8%	9
Aceites.	7702161301103	Grasco	Aceite Girasol de Oro 5L	0	2,6%	66,3%	13	3,0%	11	4,1%	7	1,2%	26
Aceites.	7702141000255	Acegrasas	Aceite Z Fry 3000 ml	0	2,6%	68,8%	14	2,6%	13	2,6%	12	2,5%	12
Aceites.	7702161302155	Grasco	Aceite Mazorca de Oro 3000ml	0	2,3%	71,2%	15	2,5%	15	1,8%	19	2,6%	11
Aceites.	7702116001034	Acegrasas	Aceite Oliosoya/ Oliva x1000ml	0	2,3%	73,4%	16	1,4%	21	2,0%	17	3,1%	7
Aceites.	7702161301158	Grasco	Aceite Girasol de Oro 3000ml	0	2,0%	75,5%	17	2,2%	16	2,5%	13	1,5%	20
Aceites.	7702161501008	Grasco	Aceite Alegria 3000ml	0	1,8%	77,3%	18	1,7%	19	2,1%	14	1,8%	15
Aceites.	7702161302254	Grasco	Aceite Mazorca de Oro 1000ml	0	1,7%	79,0%	19	1,0%	27	1,4%	23	2,6%	10
Aceites.	7702116000242	Acegrasas	Aceite Oliosoya 5 L	0	1,4%	80,4%	20	1,9%	17	1,5%	22	1,0%	35
Aceites.	8410270241140	Alfresco	Aceite Oliva Sensa 500Ext Blla	0	1,3%	81,8%	21	1,1%	23	1,9%	18	1,0%	35
Aceites.	7702020050012	Harinera	Aceite Canola Life 2000ml	0	1,3%	83,1%	22	1,6%	20	1,3%	24	1,1%	32
Aceites.	7702161302209	Grasco	Aceite Mazorca de Oro 2000ml	0	1,3%	84,4%	23	1,1%	24	1,2%	25	1,5%	22
Aceites.	7702161503002	Grasco	Aceite Alegria 1000ml	0	1,3%	85,6%	24	0,7%	37	1,0%	30	2,0%	13
Aceites.	8410270241157	Alfresco	Aceite Oliva Sensat 500ml	0	1,2%	86,9%	25	1,1%	25	1,7%	20	1,0%	37
Aceites.	8410270043386	Alfresco	Aceite Oliva Sensat 500g Lata	0	1,2%	88,1%	26	1,2%	22	1,5%	21	1,1%	33
Aceites.	7702141000231	Acegrasas	Aceite Z Fry 1000 ml	0	1,2%	89,3%	27	0,7%	35	1,0%	29	1,7%	16
Aceites.	7702161301257	Grasco	Aceite Girasol de Oro 1000ml	0	1,2%	90,5%	28	0,8%	32	1,2%	26	1,5%	23
Aceites.	7702116001188	Acegrasas	Canoli Vitale 3000ml	0	1,1%	91,6%	29	1,8%	18	0,6%	36	1,1%	33
Aceites.	7702020050005	Harinera	Aceite Canola Life x1000ml	0	1,1%	92,7%	30	1,0%	26	0,9%	31	1,3%	25
Aceites.	7702116000709	Acegrasas	Aceite Gourmet Canola x1000 ml	0	1,0%	93,7%	31	0,8%	30	1,0%	28	1,2%	26
Aceites.	8410270043409	Alfresco	Aceite Oliva Sensat 250g Btlla	0	1,0%	94,7%	32	0,7%	34	1,0%	27	1,2%	28
Aceites.	7702116000044	Acegrasas	Aceite Gourmet Ligth x1000ml	0	1,0%	95,7%	33	0,8%	29	0,8%	33	1,2%	28
Aceites.	7702116001171	Acegrasas	Canoli Vitale 1000ml	0	0,9%	96,6%	34	0,8%	28	0,3%	37	1,5%	23
Aceites.	7702116001447	Acegrasas	Ac. Gourmet Biocardis 1000ml	0	0,9%	97,5%	35	0,8%	31	0,8%	34	1,1%	30
Aceites.	8410270241164	Alfresco	Aceite Oliva Sensat x250ml Ext	0	0,9%	98,5%	36	0,7%	36	0,9%	32	1,1%	30
Aceites.	7702109004172	Acegrasas	Ac.Olivetto E virgen x 250ml	0	0,8%	99,3%	37	0,7%	33	0,7%	35	1,0%	37
Aceites.	7702141001443	Acegrasas	Manteca Zeta 40x250g	0	0,7%	100,0%	38	0,1%	38	0,3%	38	1,5%	20
<b>Total Alimentos . Aceites.</b>				<b>38</b>	<b>1,0%</b>			<b>1,4%</b>		<b>1,3%</b>		<b>0,4%</b>	

Fuente: Esta investigación. Análisis realizado en Spaceman Professional (Nielsen).

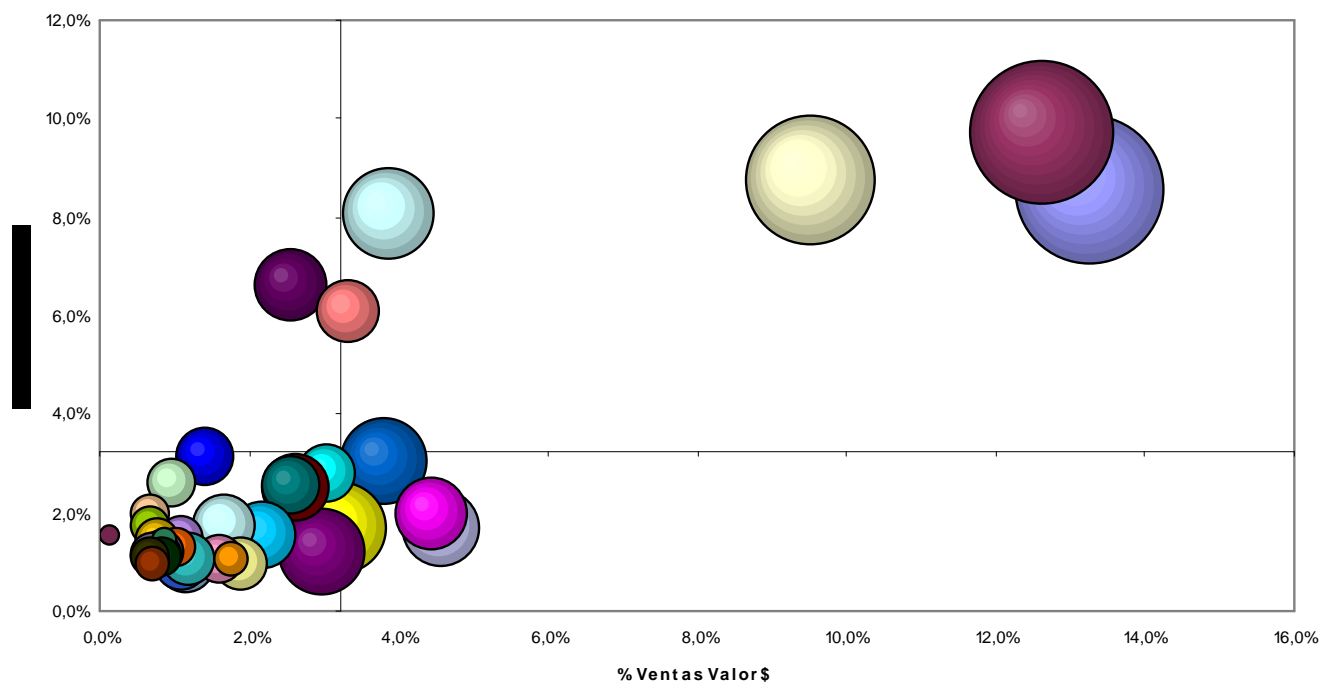


Gráfico 1. Concentración de productos de la categoría Aceites Comestibles.



Fuente: Esta investigación. Gráficos realizados en Spaceman Professional (Nielsen)

Gráfico 2. Burbujas de utilidad de la categoría Aceites Comestibles.



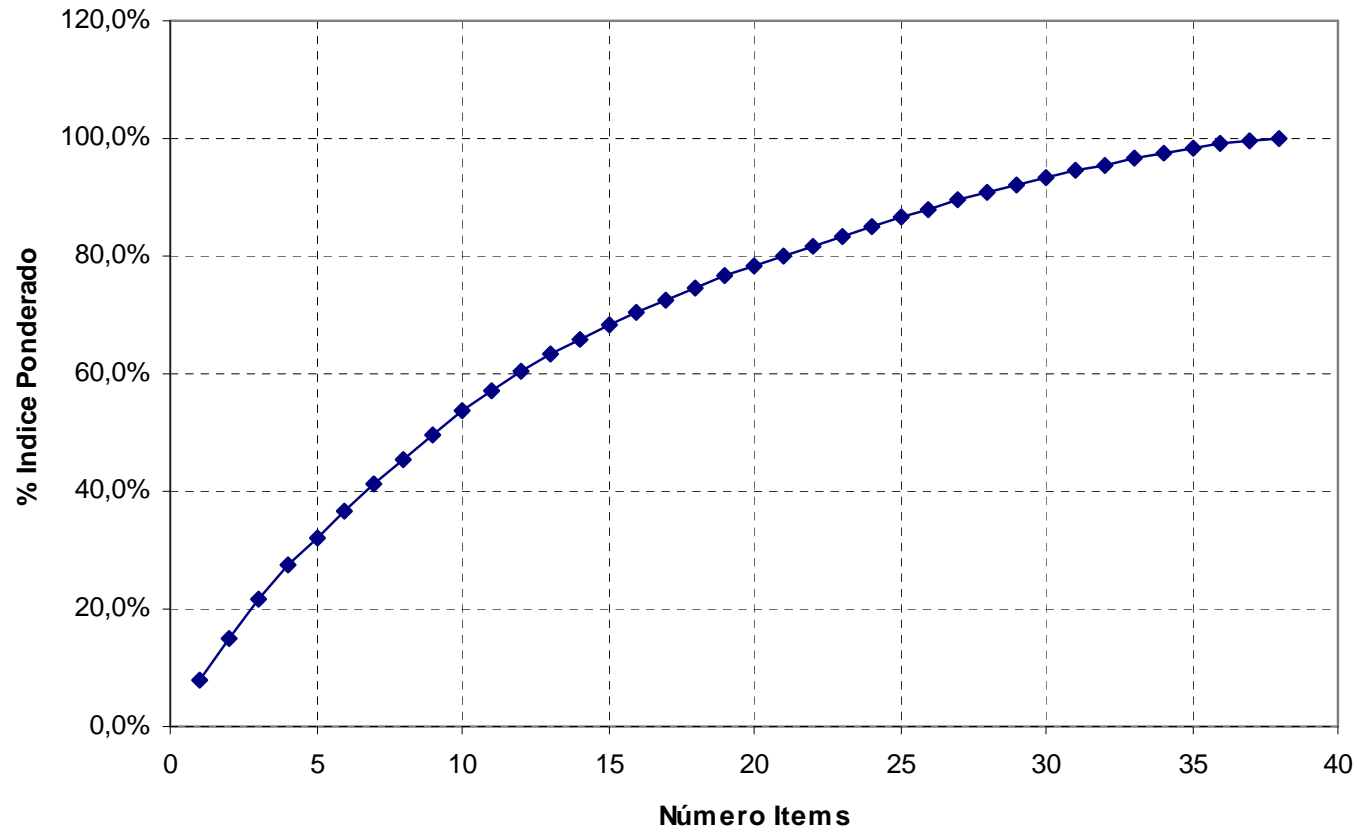
Fuente: Esta investigación. Gráficos realizados en Spaceman Professional (Nielsen).

Tabla 3. Análisis de surtido de la categoría Modificadores de Leche.

Agrupación	PLU	Fabricante	Descripción	Con.	Indice%	% Ac	R	\$% R	Prof% R	Und% R			
Modificadores	7702560026072	JGB S.A.	Tarrito Rojo Trad x330 Gts 50	0	7,9%	7,9%	1	7,8%	3	9,2%	1	7,1%	2
Modificadores	7702007216226	Chocolates	Chocolisto x1500g Bls	0	7,0%	14,9%	2	9,2%	1	7,8%	2	4,8%	3
Modificadores	7702007023824	Chocolates	Cholisto Fresa x 200 Gr	0	6,6%	21,5%	3	3,3%	12	3,0%	12	11,7%	1
Modificadores	7702024026426	Nestle	Bebida Milo 1100g Extraconteni	0	6,2%	27,7%	4	8,6%	2	7,5%	3	3,4%	12
Modificadores	7702024003526	Nestle	Bebida Chocolatada Milo 400 g	0	4,5%	32,2%	5	4,7%	7	4,4%	10	4,4%	6
Modificadores	7702560026225	JGB S.A.	T. R. Suplemento Trad x 330 g	0	4,5%	36,6%	6	4,7%	6	4,2%	11	4,5%	4
Modificadores	7702560026218	JGB S.A.	T. R. Suplemento Vaini x330g	0	4,5%	41,1%	7	4,6%	9	4,7%	8	4,2%	8
Modificadores	7702560026201	JGB S.A.	T. R. Suplemento Fresa x330g	0	4,4%	45,5%	8	4,6%	8	4,5%	9	4,3%	7
Modificadores	7702024041436	Nestle	Ensure Fos x 900g Gt Lonch	0	4,2%	49,8%	9	4,6%	10	5,0%	6	3,4%	11
Modificadores	8710428020161	Abbott	Ensure Fos Fresa 400g	0	3,9%	53,7%	10	5,5%	4	5,8%	4	1,2%	30
Modificadores	8710428020024	Abbott	Pediasure Vainilla 900g	0	3,5%	57,1%	11	5,1%	5	5,6%	5	0,7%	33
Modificadores	8710428020147	Abbott	Ensure Vainilla 400g	0	3,2%	60,4%	12	4,5%	11	4,9%	7	1,0%	31
Modificadores	7702354005894	Quala S.A.	Instacrem Sobre Dsp x 36Und	0	3,0%	63,4%	13	2,0%	16	2,1%	18	4,5%	5
Modificadores	7702024027317	Nestle	Milo Free 400g	0	2,6%	66,0%	14	2,9%	13	2,5%	14	2,5%	16
Modificadores	7702088163587	Sucesores	Chocolatada Clavo Canela 400g	0	2,3%	68,3%	15	1,6%	20	1,8%	19	3,3%	13
Modificadores	7702560013652	JGB S.A.	Tarrito Rojo Chicos x300	0	2,2%	70,5%	16	2,2%	14	2,6%	13	2,0%	21
Modificadores	7702142000506	Sucesores	Malteada Royal Vainilla x 100g	0	2,1%	72,7%	17	1,0%	28	0,8%	31	3,9%	9
Modificadores	7702354133016	Quala S.A.	Instacream Lite Frasco 450g	0	1,9%	74,6%	18	2,0%	17	2,2%	16	1,7%	23
Modificadores	7702870051139	Lafranco	Soy Plus Mujer Vainilla 200g	0	1,9%	76,5%	19	1,9%	18	1,7%	20	2,1%	19
Modificadores	7702088168308	Sucesores	Sol Protonik Doy Pack x200g	0	1,9%	78,4%	20	0,9%	31	0,8%	33	3,5%	10
Modificadores	7702024040064	Nestle	Of Nesquik 900g GTS Botilito	0	1,7%	80,2%	21	1,8%	19	2,1%	17	1,4%	28
Modificadores	7702142000490	Sucesores	Malteada Royal Fresa x 100g	0	1,7%	81,8%	22	0,8%	34	0,7%	34	3,1%	14
Modificadores	7613031251568	Nestle	Nesquik Vainilla 400g Nutrb	0	1,6%	83,5%	23	1,2%	22	1,1%	24	2,3%	17
Modificadores	7702193502257	Polar	Frescavena Vainilla 180g Dp	0	1,6%	85,1%	24	1,0%	29	0,9%	29	2,6%	15
Modificadores	7613031252800	Nestle	Nesquik Fresa 400g Nutrb	0	1,5%	86,6%	25	1,1%	25	1,0%	27	2,2%	18
Modificadores	8710428020154	Abbott	Ensure Vainilla 1000g	0	1,5%	88,1%	26	2,1%	15	2,5%	15	0,2%	37
Modificadores	7702193505227	Polar	Frescavena Quaker Fresa 400g	0	1,4%	89,5%	27	1,3%	21	1,2%	23	1,7%	24
Modificadores	7702193505258	Polar	Frscavena Fresa 180g Dp	0	1,3%	90,8%	28	0,8%	33	0,7%	35	2,1%	19
Modificadores	7702088163549	Sucesores	Chocolatada Azucar 400g	0	1,3%	92,0%	29	0,9%	32	0,9%	28	1,8%	22
Modificadores	7702354132002	Quala S.A.	Instacream x290 g	0	1,2%	93,3%	30	1,0%	27	1,1%	25	1,4%	27
Modificadores	7702193502226	Polar	Frescavena Quaker Vainill 400g	0	1,2%	94,4%	31	1,0%	26	1,0%	26	1,4%	29
Modificadores	7702024020325	Nestle	Nesquik Chocolate 400g	0	1,2%	95,6%	32	0,9%	30	0,7%	36	1,7%	25
Modificadores	7702024020592	Nestle	Coffee Mate Doypack 200g	0	1,1%	96,7%	33	0,8%	35	0,8%	30	1,6%	26
Modificadores	8710428020178	Abbott	Ensure Fos Chocolate 400g	0	0,9%	97,5%	34	1,2%	23	1,3%	22	0,3%	35
Modificadores	8710428020185	Abbott	Ensure Fos Banano 400g	0	0,8%	98,4%	35	1,2%	24	1,3%	21	0,3%	36
Modificadores	7702870051122	Lafranco	Soy Plus Avena x 200 g	0	0,7%	99,1%	36	0,6%	37	0,7%	37	0,8%	32
Modificadores	7702870050453	Lafranco	Ensoy Niños Fresa x 400g	0	0,5%	99,6%	37	0,7%	36	0,8%	32	0,2%	37
Modificadores	7702142000513	Sucesores	Malteada Royal Chocolate x100g	0	0,4%	100,0%	38	0,2%	38	0,2%	38	0,7%	34
<b>Total</b>				<b>38</b>	<b>1,6%</b>			<b>1,8%</b>		<b>2,6%</b>		<b>0,8%</b>	

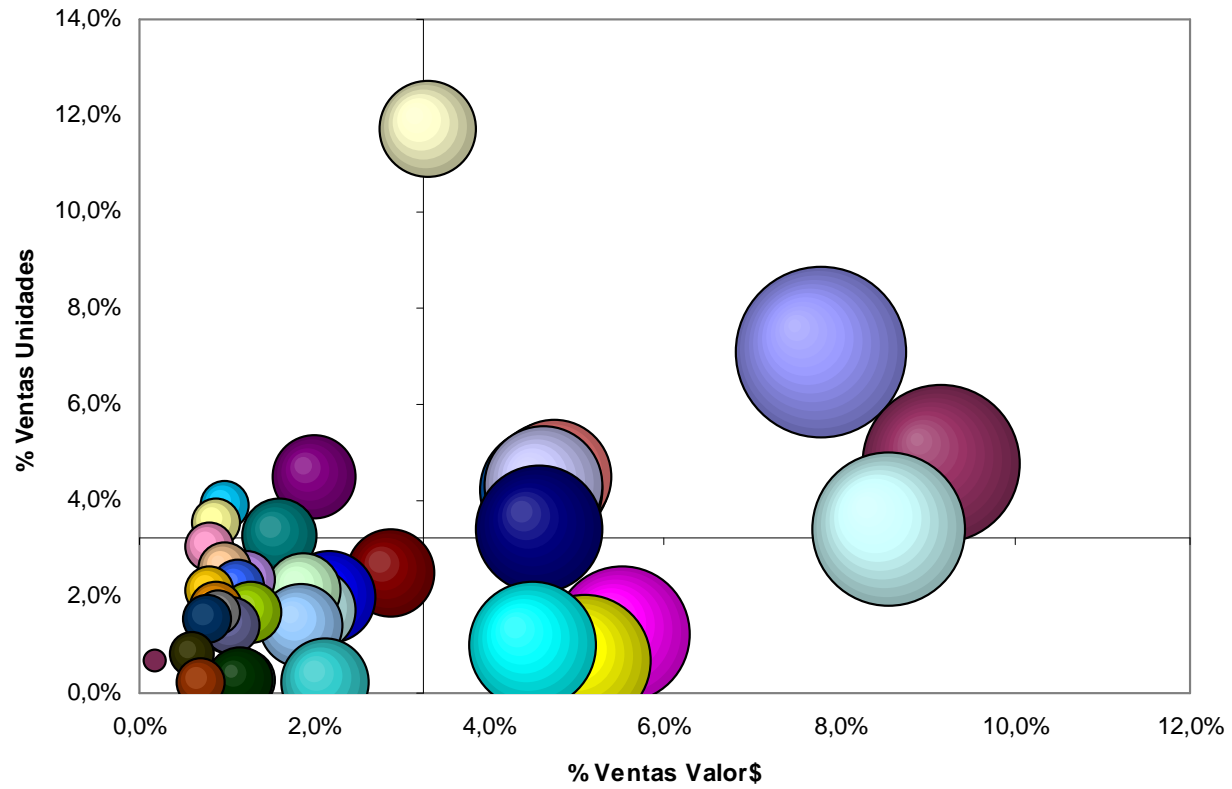
Fuente: Esta investigación. Gráficos realizados en Spaceman Professional (Nielsen)

Gráfico 3. Concentración de productos de la categoría Modificadores de Leche.



Fuente: Esta investigación. Gráficos realizados en Spaceman Professional (Nielsen)

Gráfico 4. Burbujas de utilidad de la categoría Modificadores de Leche.



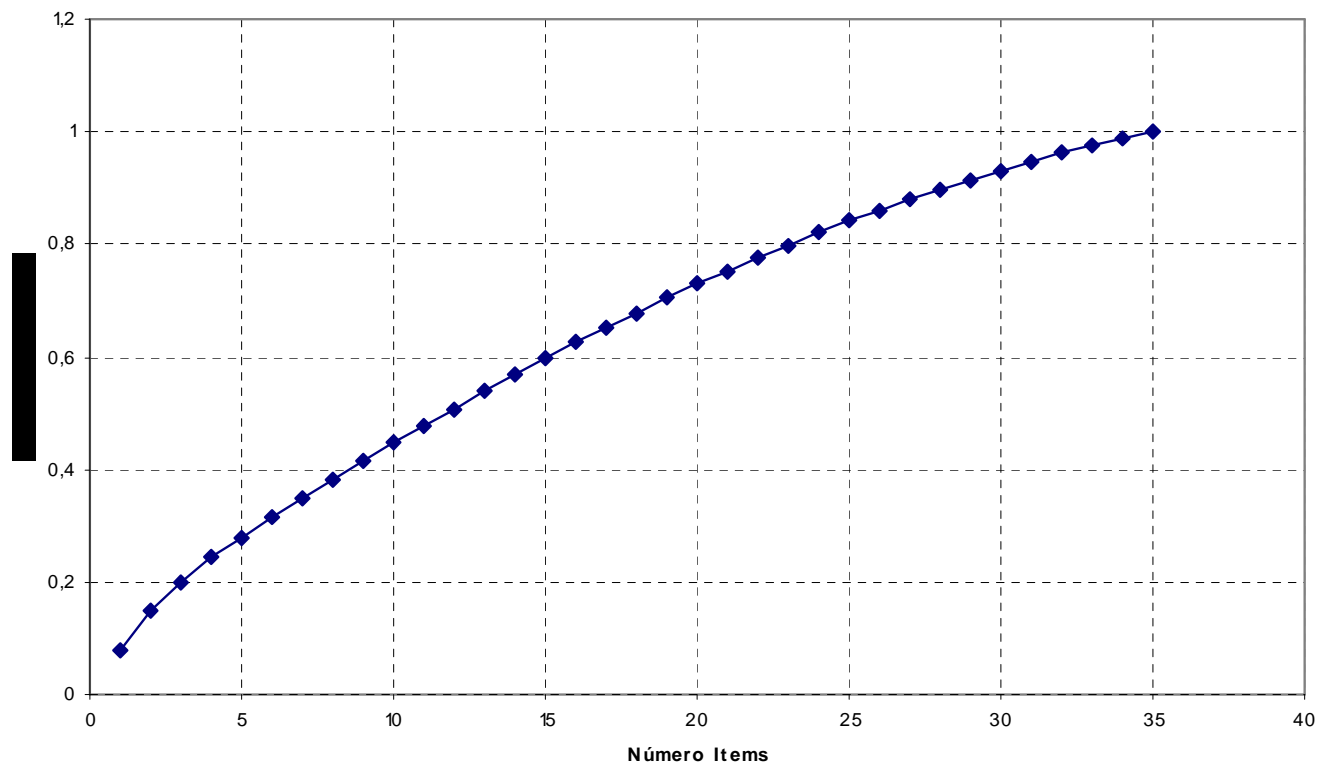
Fuente: Esta investigación. Gráficos realizados en Spaceman Professional (Nielsen).

Tabla 4. Análisis de surtido de la categoría Cremas Corporales.

Agrupacion	PLU	Fabricante	Descripción	Con.	Indice%	% Acum	R	\$%	R	Profit%	R	Und%	R
Corporales	7702006913928	Unilever	Crema Vasenol Hidr Total 1L	0	8,0%	8,0%	1	8,9%	1	9,2%	2	6,4%	1
Corporales	7702357018105	Fiamme S.A.	Crema Vitaderm Ave 1000 Gt 400	0	7,1%	15,0%	2	7,5%	2	9,3%	1	5,0%	2
Corporales	7501056334932	Unilever	Crema Vasenol Recup/Inten 1000	0	4,8%	19,8%	3	5,6%	3	5,1%	4	3,8%	7
Corporales	8413600497019	Beiersdorf S.A.	Veet Crema Aloe Vera 100M 3Min	0	4,6%	24,4%	4	4,1%	6	5,5%	3	4,2%	3
Corporales	4005808323234	Beiersdorf S.A.	Crema Nivea Body Reafirman 400	0	3,6%	28,0%	5	4,2%	5	2,7%	17	3,9%	5
Corporales	7891010010621	J&J	Crema J&J Soft Hume x400	0	3,6%	31,6%	6	3,7%	9	3,2%	12	3,8%	9
Corporales	7702035916686	J&J	Crema Lubriderm Avena Val x750	0	3,5%	35,1%	7	3,7%	8	3,8%	6	3,1%	14
Corporales	7804955003702	Beiersdorf S.A.	Crema Nivea x250g	0	3,3%	38,3%	8	3,7%	7	3,6%	8	2,7%	18
Corporales	7891010046859	J&J	Jb Crema Liquida Avena 200ml	0	3,2%	41,6%	9	2,5%	15	3,7%	7	3,4%	11
Corporales	7891010877934	J&J	Crema J. Soft Ensueno 200ml	0	3,1%	44,7%	10	2,6%	14	3,3%	11	3,4%	12
Corporales	7702357015142	Fiamme S.A.	Crema Vitaderm Elas 400+200 Of	0	3,1%	47,8%	11	2,4%	18	2,8%	15	3,8%	8
Corporales	8412300001175	Beiersdorf S.A.	Crem N.Vis Lec/Limp Hidr 200ml	0	3,1%	50,9%	12	3,3%	10	3,8%	5	2,4%	23
Corporales	7702035476326	J&J	Lubriderm Crema x200ml S/P	0	3,0%	53,8%	13	1,8%	25	2,6%	18	4,1%	4
Corporales	7702357007819	Fiamme S.A.	Crema Vitaderm Liquida 1L	0	3,0%	56,8%	14	2,7%	12	3,4%	10	2,8%	16
Corporales	7702035481023	J&J	Lubriderm Manos Antiedad 100ml	0	2,9%	59,7%	15	2,5%	17	3,0%	14	3,2%	13
Corporales	7702357008373	Fiamme S.A.	Crema Vitaderm Elastina 1L	0	2,8%	62,5%	16	2,5%	16	3,5%	9	2,6%	21
Corporales	7702003992049	Beiersdorf S.A.	Nbody Soft 250ml AH 1500	0	2,8%	65,3%	17	1,8%	26	2,5%	19	3,7%	10
Corporales	7702003992094	Beiersdorf S.A.	Nbody Norm 400ml Gt Roll Dry	0	2,6%	67,9%	18	2,3%	19	2,8%	16	2,6%	19
Corporales	7702035451316	J&J	Crema Lubriderm UV x750	0	2,6%	70,5%	19	5,5%	4	-2,0%	35	3,9%	6
Corporales	4005808319695	Beiersdorf S.A.	Cr Nivea Body Nutritiva 400ml	0	2,5%	73,0%	20	2,8%	11	2,0%	25	2,8%	17
Corporales	7501056338336	Unilever	Crema Vasenol Clinical 200ml	0	2,3%	75,3%	21	2,3%	20	3,1%	13	1,8%	28
Corporales	4005808315727	Beiersdorf S.A.	Cr Nivea Body Summer Osc 250	0	2,3%	77,6%	22	2,3%	21	2,1%	22	2,4%	22
Corporales	7702035436108	J&J	Crema Lubriderm Reafirma 200ml	0	2,3%	79,9%	23	1,5%	32	2,0%	23	3,1%	15
Corporales	4005808890507	Beiersdorf S.A.	Crema Nivea Soft 200	0	2,2%	82,1%	24	2,6%	13	2,2%	21	2,0%	24
Corporales	7702357015159	Fiamme S.A.	Crema Vitaderm Aven 400+200 Of	0	2,1%	84,2%	25	1,6%	28	1,9%	26	2,6%	20
Corporales	9300631115434	Beiersdorf S.A.	Crema Veet for Men x200	0	1,9%	86,2%	26	2,1%	22	2,5%	20	1,3%	35
Corporales	7501056334956	Unilever	Crema Vasenol Recup/Inten 400	0	1,8%	88,0%	27	1,9%	24	1,6%	28	1,9%	26
Corporales	4005808315741	Beiersdorf S.A.	Cr Nivea Body Uv 400ml	0	1,8%	89,8%	28	2,0%	23	1,5%	29	1,8%	27
Corporales	7501056331139	Unilever	Crema Dove Hidrat Fresca 400	0	1,7%	91,5%	29	1,6%	29	2,0%	24	1,7%	30
Corporales	7702006913911	Unilever	Crema Vasenol Hidr Total 400ml	0	1,7%	93,2%	30	1,6%	30	1,8%	27	1,6%	31
Corporales	4005808315093	Beiersdorf S.A.	Cr Nivea Body Nutritiva 250ml	0	1,5%	94,7%	31	1,2%	33	1,5%	30	1,8%	29
Corporales	4005808882502	Beiersdorf S.A.	Crema Nivea Body Milk Aven 400	0	1,5%	96,2%	32	1,7%	27	0,7%	33	2,0%	25
Corporales	7702626202327	Beiersdorf S.A.	Veet Rasera Floral 75ml	0	1,4%	97,6%	33	1,5%	31	1,3%	32	1,4%	34
Corporales	4005808323241	Beiersdorf S.A.	Cr Nivea Body Uv 250ml	0	1,4%	99,0%	34	1,2%	34	1,3%	31	1,5%	32
Corporales	7702003991981	Beiersdorf S.A.	NBody Nutritiva 250ml AH 1500	0	1,0%	100,0%	35	0,8%	35	0,7%	34	1,5%	33
<b>Total</b>				<b>35</b>	<b>0,9%</b>			<b>1,2%</b>		<b>1,3%</b>		<b>0,4%</b>	

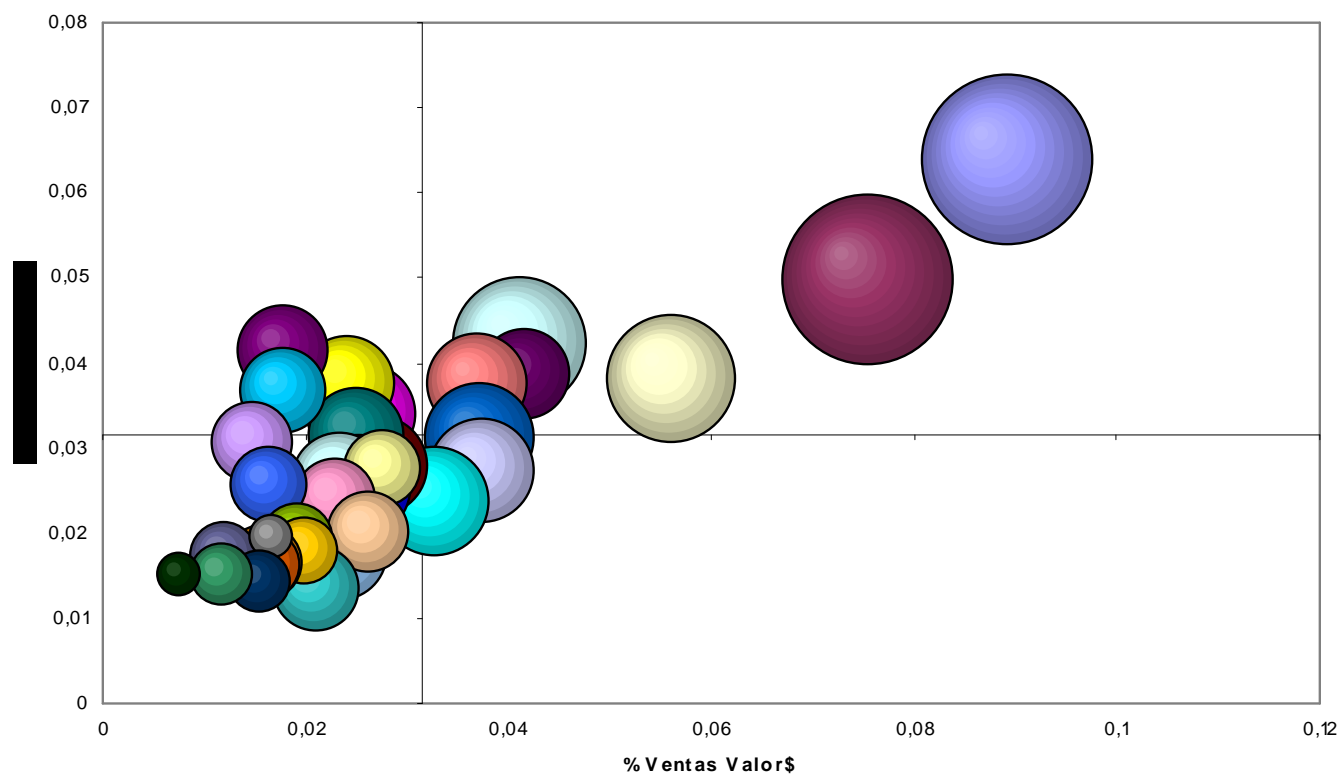
Fuente: Esta investigación. Gráficos realizados en Spaceman Professional (Nielsen).

Gráfico 5. Concentración de productos de la categoría Cremas Corporales.



Fuente: Esta investigación. Gráficos realizados en Spaceman Professional (Nielsen).

Gráfico 6. Burbujas de utilidad de la categoría Modificadores de Leche.



Fuente: Esta investigación. Gráficos realizados en Spaceman Professional (Nielsen).



#### 4.6 LA DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO DEL PUNTO DE VENTA (LAYOUT)

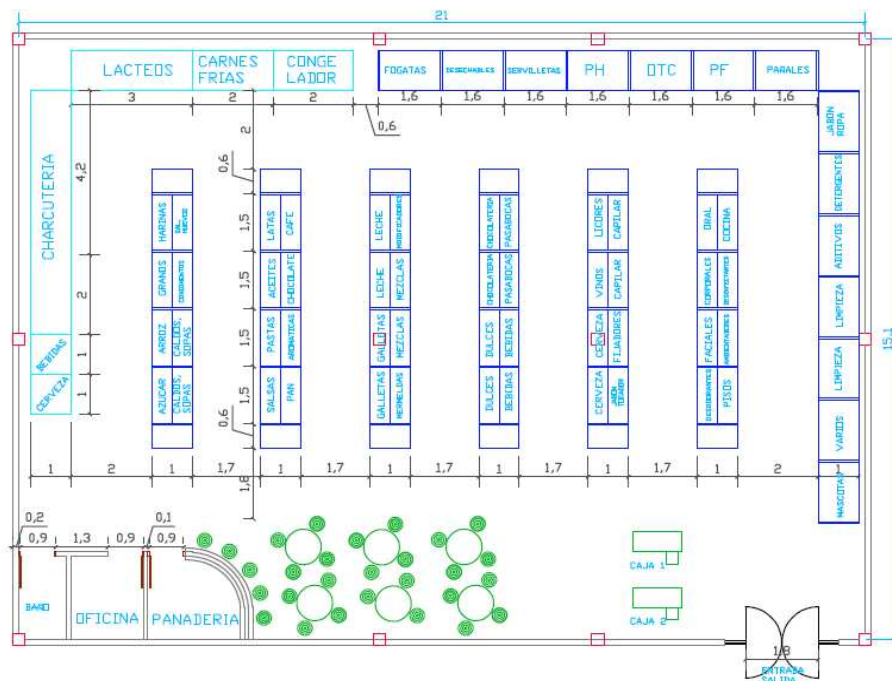
En esta parte se debe resolver las preguntas, ¿es conveniente tener entrada y salida independientes?, ¿cuántas entradas/salidas se deben tener?, ¿dónde y cuántos puntos de pago se deben ubicar?, ¿dónde ubicar las zonas de recibo de mercancías?. ¿Dónde? localizar las diferentes categorías de productos sobre la planta de la superficie comercial y ¿Cómo? presentarlas sobre el lineal desarrollado. Todos estos elementos deben estar estratégicamente diseñados con el fin de generar tres flujos de circulación de clientes: flujo de circulación de aspiración, flujo de circulación de destino y flujo de circulación de impulso dirigido a escenarios psicológicamente coercitivos que provoquen una actitud positiva hacia la compra.

Los elementos que se deben analizar y definir son:

- Los puntos de acceso/salida
- La zona caliente
- La zona fría
- Los puntos calientes
- Los puntos fríos
- La zona caliente natural
- La disposición de la estantería
- El diseño de los pasillos
- La zona templada

A continuación se presenta la distribución de la planta para el minimercado, donde se muestran los aspectos relevantes mencionados anteriormente, el área total del punto de venta es de 327 m<sup>2</sup>.

Gráfico 7. Layout y fachada principal del minimercado.



Fuente: Esta investigación. Realización en AUTOCAD 2008.

## 4.7 ESTUDIO DE LA DEMANDA

**4.7.1 Demanda actual.** Esta parte del proceso requiere de mayor atención y concentración en el momento de efectuarla porque brinda la información que ayuda la toma de decisiones y facilita la formulación de los proyectos a corto, mediano y largo plazo.

A partir de los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas en el mes de septiembre de 2010 en los barrios de la comuna 9 de la ciudad de Pasto, a continuación se explican las tendencias de consumo de víveres y abarrotes en particular, para los diferentes segmentos de la población.

Los productos que comprenden el sector de víveres y abarrotes, por tratarse de bienes de consumo masivo van dirigidos a la totalidad de la población, por esta razón para caracterizar la demanda es necesario hacer una introducción a la composición de la población de la comuna 9 de la ciudad de Pasto, teniendo en cuenta para ello la edad y el género, por ser estas, actualmente, variables determinantes en la cultura de uso de los productos que hacen parte del sector.

El rol de la mujer como ama de casa y principal decisor de compra de víveres y abarrotes es cada vez menor, en los últimos años las mujeres desarrollan más actividades fuera del hogar: estudio, trabajo y/o cualquier otra actividad productiva. Contrario a eso, la participación de los hombres en la toma de decisiones respecto al consumo de estos productos crece, principalmente entre los jóvenes adultos cuyas edades oscilan entre los 20 y 40 años, después de los 40 años su participación decrece paulatinamente guardando la misma relación que en las mujeres.

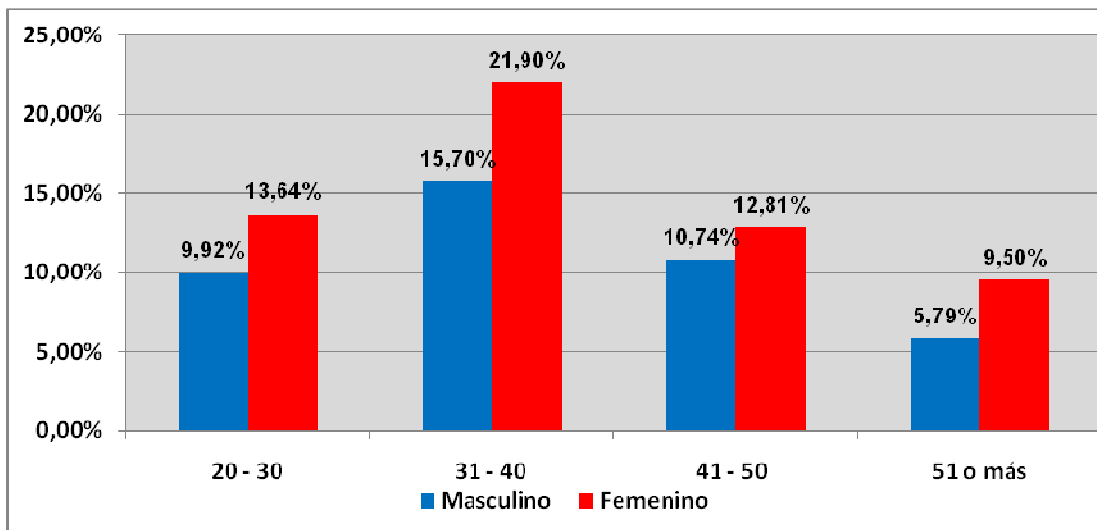
Como lo muestra la Tabla 1, del total de la población encuestada el 42.15% son hombres y el 57.85% son mujeres., el 23.55% corresponde a población entre 20 y 30 años de edad, el 61.15% corresponde a población adulta entre 31 y 50 años y el 15.29% restante son personas mayores de 51 años.

**Tabla 5. Población de acuerdo al sexo y rango de edad**

Sexo	Masculino	Porcentaje	Femenino	Porcentaje	Total	Porcentaje
Edad						
20 – 30	24	9,92%	33	13,64%	57	23,55%
31 – 40	38	15,70%	53	21,90%	91	37,60%
41 - 50	26	10,74%	31	12,81%	57	23,55%
51 o más	14	5,79%	23	9,50%	37	15,29%
TOTAL	102	42,15%	140	57,85%	242	100,00%

Fuente: esta investigación

**Gráfico 8. Población según sexo y rango de edad**



Fuente Esta Investigación

**4.7.2 Frecuencia de compra.** En cuanto a los hábitos y actitudes como consumidor, la frecuencia de compra está muy asociada al género y a su disponibilidad de tiempo libre. En los hogares donde la mujer no está vinculada al mercado laboral, las compras se realizan semanalmente (principalmente fines de semana, preferiblemente el día sábado), generalmente asisten solas a comprar estos productos; mientras que en los hogares donde la mujer realiza alguna actividad productiva fuera de su casa, las compras se realizan mensual y/o quincenalmente, dependiendo del tipo de productos que se va a comprar. Ellas acuden con alguno de los hijos o con el cónyuge, como una actividad familiar o de entretenimiento, pues deben distribuir su tiempo, principalmente, entre los quehaceres en la casa y el trabajo.

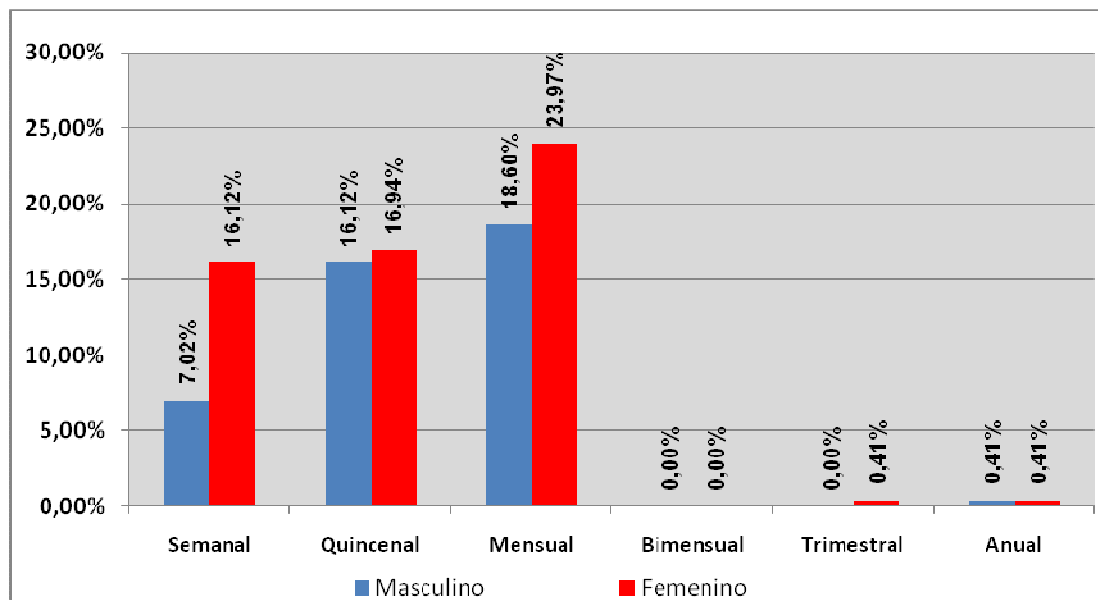
La Tabla 2 permite ver claramente el comportamiento del consumidor de víveres y abarros, que se considera es la frecuencia de consumo, en ella se observa el alto porcentaje de los hogares que consumen mensual y quincenalmente estos productos, con un 42,56% y un 33,06% respectivamente, luego le siguen las compras semanales con un 23,14% y finalmente las compras trimestrales con un 0,41%, aunque este último es un comportamiento atípico. La participación en esta actividad es similar en hombres como en mujeres. Ver Gráfico 2.

Tabla 6. Frecuencia de compra, según sexo

Edad	Sexo	Masculino	Porcentaje	Femenino	Porcentaje	Total	Porcentaje
Semanal		17	7,02%	39	16,12%	56	23,14%
Quincenal		39	16,12%	41	16,94%	80	33,06%
Mensual		45	18,60%	58	23,97%	103	42,56%
Bimensual		0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Trimestral		0	0,00%	1	0,41%	1	0,41%
Anual		1	0,41%	1	0,41%	2	0,83%
TOTAL		102	42,15%	140	57,85%	242	100,00%

Fuente: esta investigación

Gráfico 9 Frecuencia de compra, según sexo



Fuente: esta investigación

**4.7.3 Calificación de los actuales Supermercados.** La aceptación o rechazo de algunos supermercados está muy ligado al tamaño y al posicionamiento que han logrado dentro del mercado de víveres y abarrotes. Como se aprecia en el Gráfico 3, el concepto que tienen los encuestados acerca de la imagen de los supermercados Súper A. D. Macrocómico, Líder, Metropolis 21, Comfamiliar es negativa, básicamente por el desconocimiento que existe de ellos.

Estos supermercados son pequeños y su área de cobertura se reduce notablemente a los barrios circunvecinos a sus instalaciones. La gama de artículos

y precios son similares en todos estos establecimientos lo que les impide marcar diferencia en el mercado. Además, estas empresas no cuentan con toda la experiencia y respaldo de la casa matriz de cada una de las marcas de los productos que han introducido en el mercado, ni con capital para hacer gastos publicitarios masivos.

Dentro de esas empresas, la peor imagen la tienen los supermercados Líder y Metrópolis 21, seguidas muy de cerca por Macroecónimico y Comfamiliar. El 26.45% de las personas encuestadas tienen un concepto muy malo del supermercado Líder, el 24.38% de los encuestados tienen la misma opinión de Metrópolis 21, le siguen Macroeconómico con el 21.07% y Comfamiliar con el 18.06%. Por su parte, el Súper A.D. tiene una imagen muy mala ante los consumidores de víveres y abarrotes del 8.26%. Ver gráfico 3

Por el contrario, la mejor imagen la tienen las grandes compañías como ALKOSTO, Éxito, Carrefour que se han posicionado en el mercado nacional con productos innovadores y a la vanguardia tecnológica, y han llegado a Pasto con el objetivo de extender o fortalecer sus operaciones dentro del país, marcando la tendencia y estableciendo el precio de los diferentes productos de la canasta familiar. El 24.38% de los encuestados opinan que ALKOSTO, Éxito y Carrefour son supermercados buenos y el 36.36% de los mismos encuestados opinan que estas empresas son muy buenas

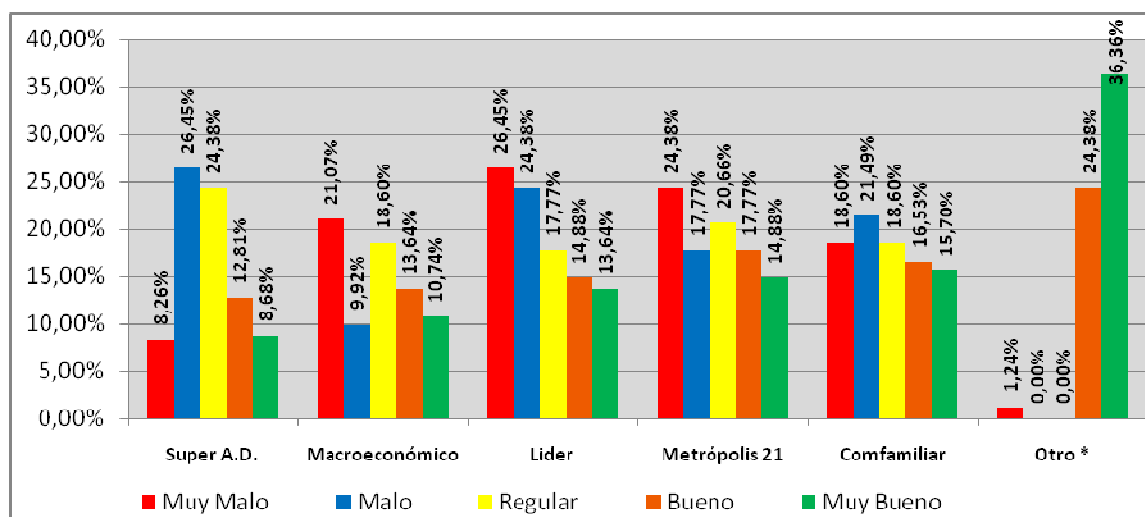
La excelente imagen de estas compañías se debe principalmente a que distribuyen y comercializan sus productos en el mercado mediante fuertes campañas publicitarias, posicionándolos y llegando a la mente de los consumidores a través de los medios masivos de comunicación, promociones y otras campañas que atraen a los consumidores. Cada una de ellas ofrece una amplia gama de artículos y precios que marcan diferencia en el mercado. Ver Gráfico 3.

Tabla 7. Imagen y aceptación de diferentes Supermercados de la ciudad de Pasto

Calificación	Mm	Porcentaje	M	Porcentaje	R	Porcentaje	B	Porcentaje	M B	Porcentaje
Supermercado										
Súper A.D.	20	8,26%	64	26,45%	59	24,38%	31	12,81%	21	8,68%
Macroeconómico	51	21,07%	24	9,92%	45	18,60%	33	13,64%	26	10,74%
Líder	64	26,45%	59	24,38%	43	17,77%	36	14,88%	33	13,64%
Metrópolis 21	59	24,38%	43	17,77%	50	20,66%	43	17,77%	36	14,88%
Comfamiliar	45	18,60%	52	21,49%	45	18,60%	40	16,53%	38	15,70%
Otro *	3	1,24%	0	0,00%	0	0,00%	59	24,38%	88	36,36%
TOTAL	242	100,00%	242	100,00%	242	100,00%	242	100,00%	242	100,00%

Fuente: esta investigación

Gráfico 10. Imagen y aceptación de diferentes Supermercados de la ciudad de Pasto



Fuente: esta investigación

**4.7.4 Preferencia en el consumo de víveres y abarrotes.** Las características de la demanda de víveres y abarrotes por parte de la población de la comuna 9 de la ciudad de Pasto dependen de diversos factores que tienen mucha relación con el género. La mujer juega un papel importante en la decisión de compra y adquisición de alimentos, abarrotes, productos de aseo y limpieza del hogar, como se observa en la Tabla 4, para ellas el surtido y el precio son factores determinantes a la hora de comprar, así del total de la población encuestada el 19.01% corresponde a las mujeres que consideran el surtido como un factor preponderante al hacer las compras, relacionando este factor con la higiene y frescura, para el caso de alimentos perecederos. Según las mujeres, el segundo aspecto determinante para realizar las compras es el precio, asociado en muchas

ocasiones a la presentación de los artículos; el 11.16% de las personas encuestadas, corresponde a las mujeres que consideran al precio como factor fundamental a la hora de comprar.

Los hombres por su parte consideran a la calidad (con un 17.77% de los encuestados), como el principal factor determinante a la hora de comprar, esto se debe principalmente a que los artículos que adquieren están relacionados generalmente con las bebidas, suplementos alimenticios y artículos de aseo personal. La población masculina también le da importancia al buen servicio que pueda ofrecer el supermercado, el 11.57% de la población encuestada prefiere realizar las compras en un sitio cuyo servicio y atención al cliente sean excelentes.

La infraestructura de los supermercados, el ambiente, el servicio post venta, el incremento en el número de cajeros, la solución oportuna de quejas, no son factores determinantes a la hora de realizar las compras de víveres y abarrotes, como se observa en la tabla 4,

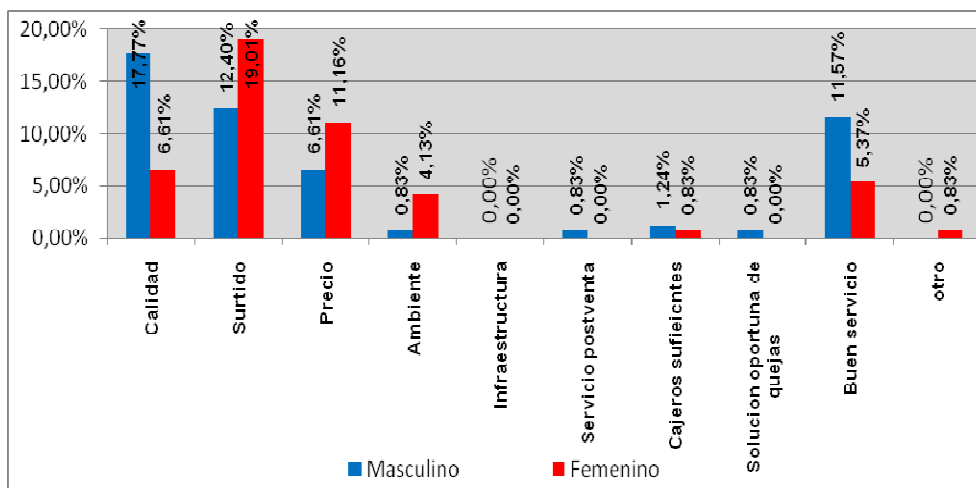
**Tabla 8. Preferencia para realizar las compras, según sexo**

Preferencia de compra	Masculino	Porcentaje	Femenino	Porcentaje	Total	Porcentaje
Calidad	43	17,77%	16	6,61%	59	24,38%
Surtido	30	12,40%	46	19,01%	76	31,40%
Precio	16	6,61%	27	11,16%	43	17,77%
Ambiente	2	0,83%	10	4,13%	12	4,96%
Infraestructura	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Servicio postventa	2	0,83%	0	0,00%	2	0,83%
Cajeros suficientes	3	1,24%	2	0,83%	5	2,07%
Solución oportuna de quejas	2	0,83%	0	0,00%	2	0,83%
Buen servicio	28	11,57%	13	5,37%	41	16,94%
Otro	0	0,00%	2	0,83%	2	0,83%
TOTAL	126	52,07%	116	47,93%	242	100,00%

Fuente: esta investigación



**Gráfico 11. Preferencia para realizar las compras, según sexo**



Fuente: esta investigación

**4.7.5 Gusto por la creación de un mini mercado.** Para muchas personas la existencia de un mini mercado cerca de su hogar trae muchas ventajas, principalmente a la hora de comprar productos perecederos y/o productos que se acaban rápido como los alimentos naturales, bebidas, derivados lácteos, productos de panadería y pastelería, entre otros, no les parece cómodo ir hasta el supermercado para comprar menudeado estos artículos.

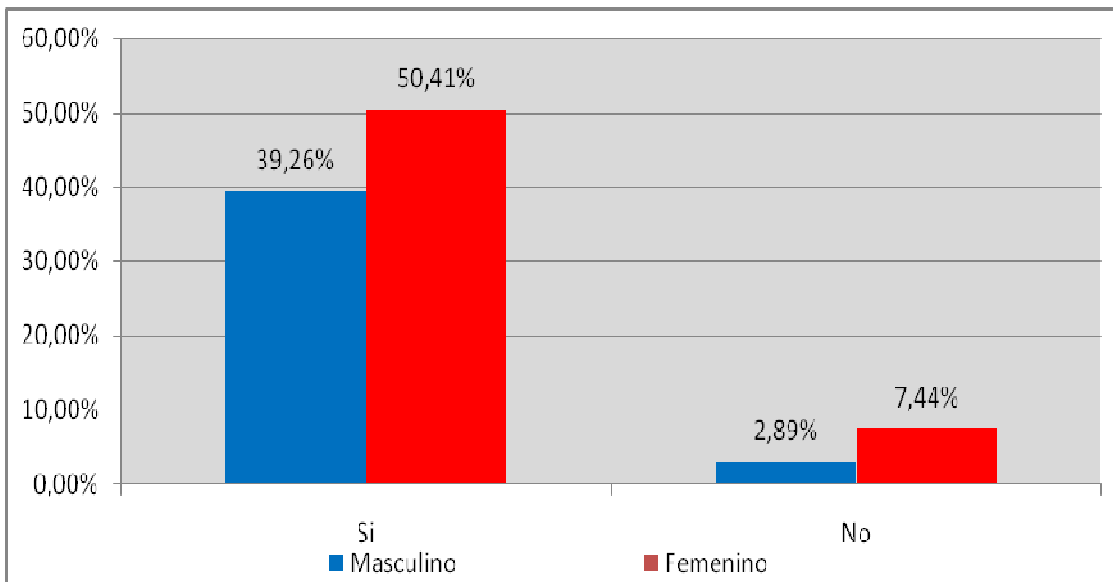
De las personas encuestadas, el 89, 67% desean un mini mercado cerca porque consideran la posibilidad de un ahorro en el tiempo utilizado para las compras de víveres y abarrotes, así como un ahorro económico al no tener que desplazarse con su vehículo a grandes distancias; mientras que el 10,33% rechazan esa alternativa, la proximidad de un establecimiento comercial como estos, causaría detrimento del valor de sus viviendas. Ver Tabla 5 y gráfico 5.

**Tabla 9. Gusto por la creación de un mini mercado, según sexo**

Deseo de un mini mercado	Masculino	Porcentaje	Femenino	Porcentaje	Total	Porcentaje
Si	95	39,26%	122	50,41%	217	89,67%
No	7	2,89%	18	7,44%	25	10,33%
TOTAL	102	42,15%	140	57,85%	242	100,00%

Fuente: esta investigación

**Gráfico 12. Gusto por la creación de un mini mercado, según sexo**



Fuente: esta investigación

**4.7.6 Tipo de productos que desea en un mini mercado.** Los compradores de los supermercados buscan precio, calidad, marca y un producto diferenciado. Actualmente la preferencia por consumir artículos nacionales crece notablemente, su calidad y precio han permitido a muchos proveedores de los supermercados posicionar su marca y desplazar la demanda de productos importados.

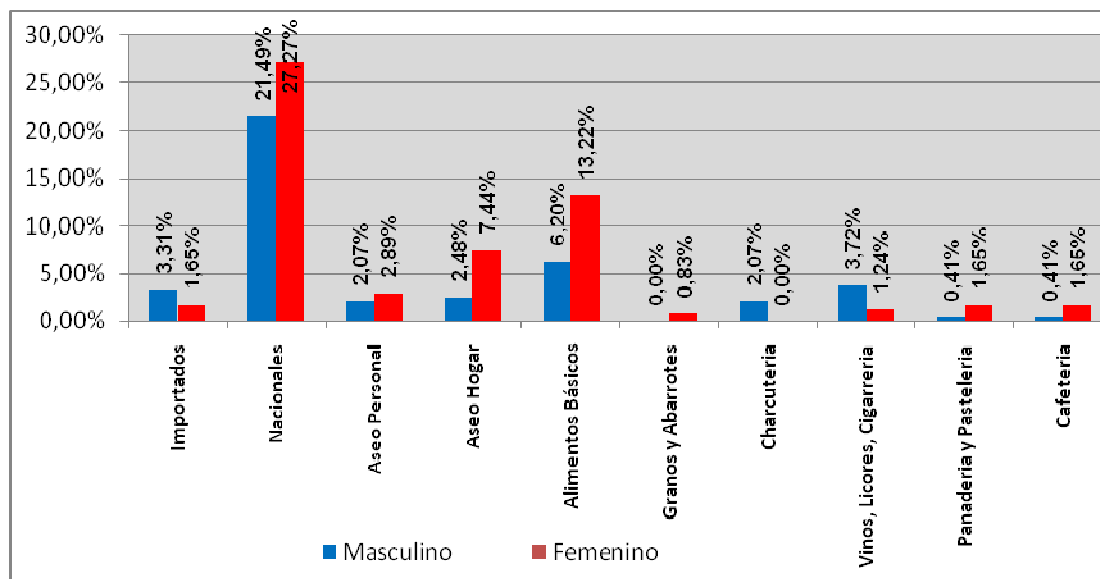
Los productos nacionales con los cuales los consumidores muestran mayor fidelidad de marca son los cosméticos, seguidos por los alimentos. Como se aprecia en la siguiente Tabla el 48.78% de la población encuestada prefiere consumir productos nacionales, sólo el 4.96% demanda artículos importados. En la misma tabla se observa que los consumidores prefieren adquirir alimentos básicos en los supermercados, el 19.42% de la población encuestada desea encontrar en estos establecimientos, verduras, frutas y carnes frescas y a buen precio, así como aceites de cocina, yogures y mantequillas de tipo light.

**Tabla 10. Tipo de productos que desea en un mini mercado, según sexo**

Productos	Masculino	Porcentaje	Femenino	Porcentaje	Total	Porcentaje
Importados	8	3,31%	4	1,65%	12	4,96%
Nacionales	52	21,49%	66	27,27%	118	48,76%
Aseo Personal	5	2,07%	7	2,89%	12	4,96%
Aseo Hogar	6	2,48%	18	7,44%	24	9,92%
Alimentos Básicos	15	6,20%	32	13,22%	47	19,42%
Granos y Abarrotos	0	0,00%	2	0,83%	2	0,83%
Charcutería	5	2,07%	0	0,00%	5	2,07%
Vinos, Licores, Cigarrería	9	3,72%	3	1,24%	12	4,96%
Panadería y Pastelería	1	0,41%	4	1,65%	5	2,07%
Cafetería	1	0,41%	4	1,65%	5	2,07%
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>42,15%</b>	<b>140</b>	<b>57,85%</b>	<b>242</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: esta investigación

**Gráfico 13. Tipo de productos que desea en un mini mercado, según sexo**



Fuente: esta investigación

**4.7.7 Preferencia de seguridad dentro y fuera del supermercado.** La población encuestada opina que cada día es más necesaria la seguridad, no sólo dentro, sino fuera de los establecimientos comerciales; los supermercados, por ser espacios abiertos al público y recibir diariamente cientos de visitas, se convierten en puntos de alta congestión y concentración de personas, hecho

que los hace vulnerables a la ola de inseguridad que reina actualmente en la ciudad de Pasto.

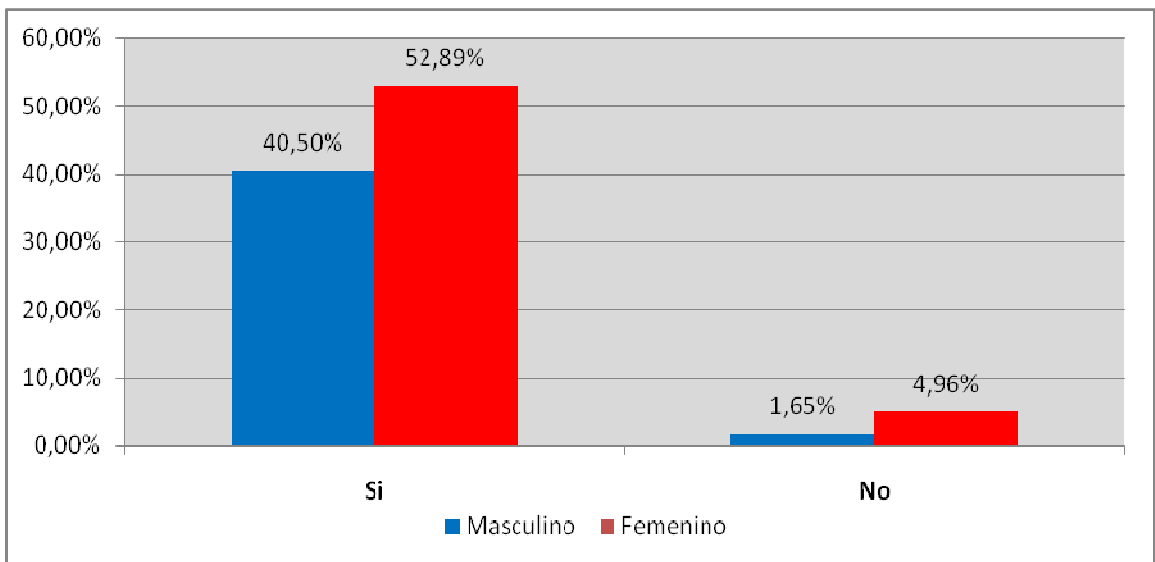
La creciente necesidad de seguridad se manifiesta como un requerimiento ante los altos índices de delincuencia, para el 93.39% de la población encuestada es necesario que los supermercados adopten medidas de seguridad internas y externas, como una estrategia prioritaria de satisfacción al cliente, con el fin de que quienes acudan a estos recintos comerciales se sientan tranquilos, seguros y protegidos de cualquier tipo de acto delictual. Ver Tabla 7 y Gráfico 7

**Tabla 11. Preferencia de seguridad dentro y fuera del Supermercado, según sexo**

Seguridad	Masculino	Porcentaje	Femenino	Porcentaje	Total	Porcentaje
Si	98	40,50%	128	52,89%	226	93,39%
No	4	1,65%	12	4,96%	16	6,61%
TOTAL	102	42,15%	140	57,85%	242	100,00%

Fuente: esta investigación

**Gráfico 14. Preferencia de seguridad dentro y fuera del Supermercado, según sexo**



Fuente: esta investigación

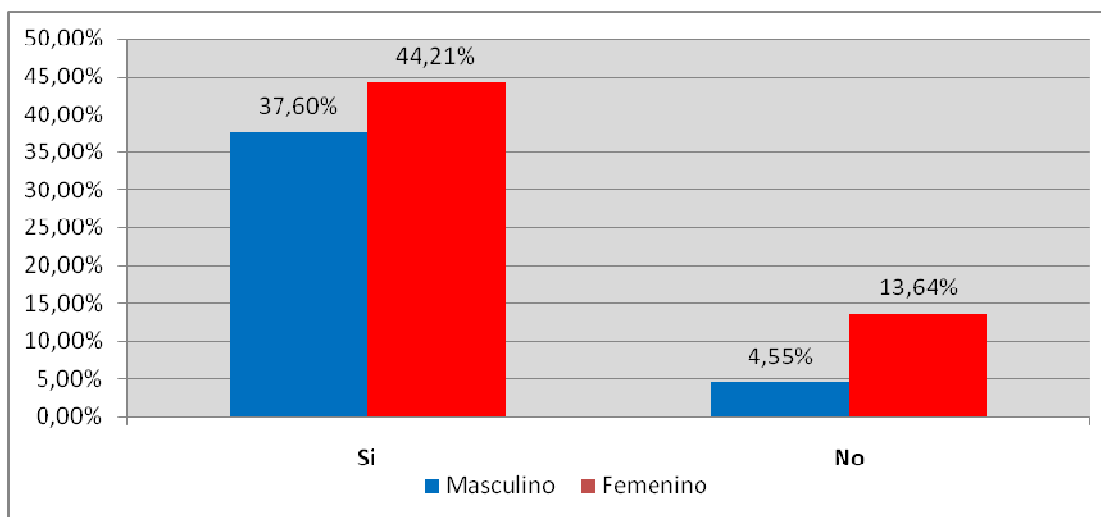
**4.7.8 Preferencias para realizar compras en sitio con parqueadero.** Al igual que la seguridad, la existencia de un parqueadero es fundamental a la hora de escoger el sitio de compras de víveres y abarrotes, más aún si se tiene en cuenta el tiempo que muchos compradores gastan para realizar esta actividad. Como lo muestra la Tabla 8, el 81.82% de las personas encuestadas prefieren los supermercados con parqueadero a la hora de realizar sus compras. El resto de la población encuestada, osea el 18.18% .considera que es irrelevante este factor al momento de elegir un supermercado para realizar sus compras.

**Tabla 12. Preferencia para realizar compras en un sitio con parqueadero, según sexo**

Parqueadero	Masculino	Porcentaje	Femenino	Porcentaje	Total	Porcentaje
Si	91	37,60%	107	44,21%	198	81,82%
No	11	4,55%	33	13,64%	44	18,18%
TOTAL	102	42,15%	140	57,85%	242	100,00%

Fuente: esta investigación

**Gráfico 15. Preferencia para realizar compras en un sitio con parqueadero**



Fuente: esta investigación

**4.7.9 Importancia de la distancia del Supermercado para realizar las compras.** Como se aprecia en la Tabla 9, Para el 7,44% de las personas encuestadas, la distancia de los supermercados no es importante a la hora de

comprar víveres y abarrotes. Por el contrario, el 92.56% de la población encuestada considera fundamental la distancia del supermercado respecto de su hogar; tanto hombres como mujeres opinan que desplazarse hacia el supermercado para realizar las compras de víveres y abarrotes obliaga a invertir entre una y tres horas diarias, esto significa que deben abandonar diferentes actividades, su descanso con la familia y por ende muchas otras cosas que podrían estar realizando.

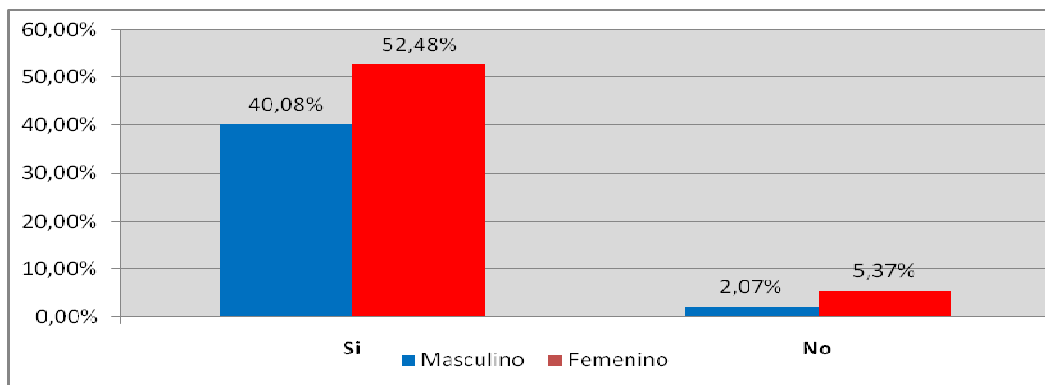
Adicionalmente al tiempo gastado, consideran que la distancia de los supermercados, en ocasiones generan gastos que no tienen en cuenta pero si afectan su bolsillo, por ejemplo, el deterioro de su vehículo, el combustible, el costo del parqueadero, la inseguridad, entre otros.

**Tabla 13. Importancia de la distancia del Supermercado para realizar las compras, según sexo**

Distancia	Masculino	Porcentaje	Femenino	Porcentaje	Total	Porcentaje
Si	97	40,08%	127	52,48%	224	92,56%
No	5	2,07%	13	5,37%	18	7,44%
TOTAL	102	42,15%	140	57,85%	242	100,00%

Fuente: esta investigación

**Gráfico 16. Importancia de la distancia del Supermercado para realizar las compras, según sexo**



#### 4.8 DEMANDA PROYECTADA

La posibilidad de un buen desempeño del proyecto, se encuentra en los consumidores finales, la atención lógicamente se centra en la forma como ingresar

en los núcleos mayores de población donde naturalmente hay la alternativa de un mayor consumo; puede afirmarse que la demanda de víveres y abarrotes es permanente y continua por ser estos productos de consumo masivo que responden a las necesidades básicas de alimentación y/o de salud.

La demanda de víveres y abarrotes está sujeta a las variaciones, ya sea de incremento poblacional, políticas gubernamentales, desarrollo urbanístico etc. Para el caso de la comuna 9 de la ciudad de Pasto, este sector ha tenido un crecimiento evidente desde el año 1.998 manifestado en la construcción de urbanizaciones y edificios de apartamentos, clínicas especializadas, hospitales, colegios, etc., esta situación se mantiene en la actualidad y basados en información del plan de ordenamiento territorial, se prevé que continuará.

De la misma manera que este crecimiento en infraestructura se evidencia, así también se presenta un crecimiento en la demanda de bienes y servicio por parte de los nuevos propietarios de casas y apartamentos, empleados bancarios, de hospitales y en general de las personas que frecuentan la zona o viven en ella, Actualmente esta comuna tiene una población de 25.944 habitantes, con una tendencia creciente similar a la presentada en el municipio de Pasto

Basado en el consumo promedio se realiza una proyección histórica del consumo de víveres y abarrotes teniendo en cuenta que para el año 2010 es de \$275.000 pesos/familia mes.

**Tabla 14. Proyección de la demanda de víveres y abarrotes**

Año	Nº Habitantes Comuna 9 de Pasto	Número de Familias	Consumo. Promedio por familia	Demanda Total en pesos \$.
2.010	25.944	6.486	275000	1.783.634.961
2.011	27.890	6.972	275000	1.917.407.583
2.012	29.981	7.495	275000	2.061.213.152
2.013	32.230	8.057	275000	2.215.804.138
2.014	34.647	8.662	275000	2.381.989.448
2.015	37.246	9.311	275000	2.560.638.657
2.016	40.039	10.010	275000	2.752.686.556
2.017	43.042	10.761	275000	2.959.138.048

Fuente; esta investigación, basado en proyecciones de DANE

**Tabla 15. Cálculo de ingresos por ventas**

<b>Año</b>	<b>No Habitantes Comuna 9 de Pasto</b>	<b>número de Familias</b>	<b>Consumo Promedio por Familia</b>	<b>Demanda Total en Pesos</b>	<b>% Participación de mercado</b>
2,010	25,944	6,486	600,000	3,891,600,000	41.9%
2,011	27,890	6,972	600,000	4,183,200,000	38.1%
2,012	29,981	7,475	600,000	4,485,000,000	37.7%
2,013	32,230	8,057	600,000	4,834,200,000	47.7%
2,014	34,647	8,662	600,000	5,197,200,000	51.5%
2,015	37,246	9,311	600,000	5,586,600,000	
2,016	40,039	10,010	600,000	6,006,000,000	
2,017	43,042	10,761	600,000	6,456,600,000	

#### **4.9 ANÁLISIS DE LA OFERTA**

A pesar que la oferta es una variable fundamental en el proceso de evaluar las posibilidades para el montaje e implementación de una empresa, para el caso del mini mercado SUPERMARKET EXPRESS no se puede hacer ese análisis por la carencia de información confiable relacionada con el comportamiento de los consumidores de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto, así como de los centros o empresas que comercializan estos productos; en las entidades que registran el comportamiento de las empresas comerciales (FENALCO, Cámara de Comercio etc.) no existen estadísticas y/o estudios que identifiquen claramente el comportamiento de la oferta de víveres y abarrotes.

Según diversas fuentes consultadas (funcionarios de FENALCO), en el mercado de víveres y abarrotes se han incluido una gran cantidad de categorías que no permiten cuantificar exactamente el mercado, adicionalmente a eso, la existencia de muchas empresas que cuentan con la misma razón social, que se reparten el mercado con productos iguales o similares, trabajan de acuerdo a su análisis del mercado, dificultando clarificar cuál es el comportamiento de esa oferta.

De acuerdo con la información suministrada por esas fuentes, se puede inferir que el canal de distribución tradicional para la comercialización de víveres y abarrotes, en el cual están incluidas las tiendas y mini mercados, mantiene una tendencia de



crecimiento sostenida, entorno al 2 y 3%, lo cual viene a reforzar que en esta actividad se proyecta un importante grado de estabilidad económica y buenas oportunidades de negocio.

La localización de este tipo de negocios y en el caso concreto, los mini mercados, está directamente relacionada con el peso de la población, así es que, cuanta mayor es la población que habita en las Comunas, mayor es su densidad comercial. No obstante, las comunas con mayor densidad de población, a su vez, son las que concentran el mayor número de personas pertenecientes al estrato medio-bajo, y es precisamente donde los nuevos formatos de comercio minorista de alimentos (hipermercados, supermercados, etc.) tienen más dificultades de acceso, bien por el tipo de público al que se van a encontrar, con escasos recursos económicos, o bien por que sus estrategias expansivas se dirigen hacia las zonas con mayor poder adquisitivo.

De ahí, la oportunidad de negocio que representa el mini mercado, además de poder llegar a un segmento de mercado a los que otros formatos no llegan, cubre las necesidades de alimentación de la población con un mayor surtido de productos y categorías que las tiendas tradicionales

## 5. ESTUDIO DE OPERACIONES

### 5.1 LOCALIZACIÓN

**5.1.1 Macro-localización.** El proyecto se desarrollará en la ciudad de Pasto, capital del Departamento de Nariño, ubicada en la Latitud 1°12'52.48" N y en la Longitud 77°16'41.22", con una superficie de 1.181 Km<sup>2</sup>., en la comuna 9, conformada por los barrios: Alto Juanoy, Avenida los Estudiantes, Briceño, Calatrava, Camino Real, Castilla, Chapultepec, Colonial, Condominio Morasurco, Conjunto Torobajo, El Aljibe, El Cerámico, El Dorado, El Mirador, El Polvorín, El Refugio, Figueroa, José Ignacio Zarama, Juan XXIII, Juanoy, La Colina, Las Cuadras, La Victoria, Los Nogales, Los Sauces, Luis Brand, Manaca, Maridiaz, Marsella, Morasurco Nuevo, Amanecer, Palermo, Pandiaco, Paraná, Parque Infantil, Pinos del Norte, Portal de la Colina, Riviera, San Antonio de Juanoy, Santa Ana, Santa Rita, Sañudo, Tequendama, Terranova, Terrazas de Briceño, Titán, Torobajo, Universitario, Urbanización Zarama, Versalles, Viña María y Villa Campestre.

**5.1.2 Micro-localización** Para este aspecto se procedió a identificar alternativas de micro localización y después de realizar el análisis, se llegó a la conclusión de que los lugares más adecuados para ubicar el proyecto, estaban en los barrios: Avenida Los Estudiantes, La Colina y Pandiaco, para lo cual se utilizó el método cuantitativo de puntos, teniendo en cuenta los siguientes factores:

**Tabla 16. Definición de micro localización mediante el método cuantitativo por puntos**

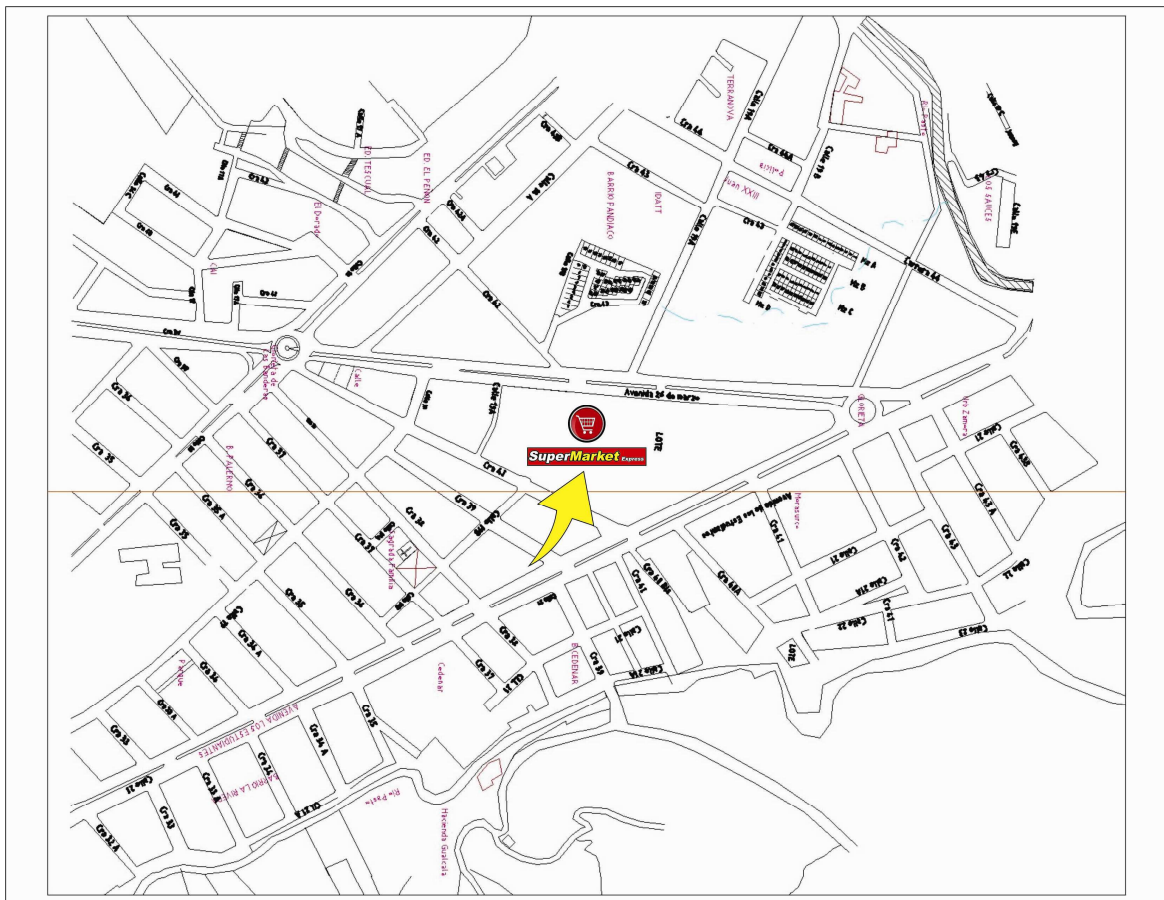
Factores relevantes	Peso asignado	PANDIACO		LA COLINA		AV. LOS ESTUDIANTES	
		Escala 0 - 100	Calificación Ponderada	Escala 0 - 100	Calificación Ponderada	Escala 0 - 100	Calificación Ponderada
Costos de Transporte de Productos	0.20	40	8.0	20	4.0	90	18.0
Facilidad de Comunicación	0.05	45	2.25	60	3.0	85	425
Costos de arrendamiento	0.10	65	6.5	65	6.5	100	10.0
Vías de acceso	0.15	50	7.5	35	5.25	90	13.5
Instalaciones existentes	0.15	30	4.5	40	6.0	100	15.0
Ubicación de Consumidores	0.10	80	8.0	70	7.0	75	7.5
Ubicación de Productos	0.10	60	6.0	40	4.0	90	9.0
Medios de transporte	0.15	10	1.5	15	2.25	85	12.75
<b>TOTALES</b>			<b>44.25</b>		<b>38.0</b>		<b>75.0</b>

Fuente: Esta investigación

Como muestra la Tabla 10, el barrio Avenida Los Estudiantes de la comuna 9 de la ciudad de Pasto, es la alternativa de mayor puntaje por factores como:

Menor costo en el transporte de productos, bajos costos de arrendamiento, las vías de acceso son pavimentadas, se cuenta con buenos medios de transporte y es un punto intermedio hacia las fuentes de productos y hacia el mercado.

Gráfico 17. Localización del minimercado.



Fuente: Agustin Codazzi

## 5.2 PROCESO PRODUCTIVO

El proyecto, tiene como propósito principal comercializar y distribuir víveres y abarrotes para cubrir las necesidades de los moradores de la Comuna de la ciudad de Pasto y que de acuerdo al estudio de mercado y el tamaño de la empresa tendrá un volumen e ventas aproximado de \$1.482.183.290

**5.2.1 Descripción del proceso productivo.** El proceso de comercialización y distribución de víveres y abarrotes se refleja en el siguiente diagrama de flujo.

Proceso productivo SUPERMARKET EXPRESS



En la primera etapa del proceso productivo, la adquisición de víveres y abarrotes comprende actividades como: elaborar pedidos, elegir proveedores, coordinar transporte de pedidos, revisión y aceptación de los surtidos por los proveedores. En la etapa de clasificación y almacenamiento se organizan los productos de acuerdo a sus categorías: alimentos, aseo, cárnicos, bebidas etc. Tanto en los estantes y bodega, posteriormente se incluye la mercancía nueva en el libro de inventarios.

La tercera etapa de establecimiento de precios, incluye el análisis del costo de la mercancía, fletes, transporte de mercancías y margen de utilidad con el fin de establecer el listado de precios de venta al público.

La etapa de comercialización consiste en realizar visitas personales a los clientes con el fin de ofrecer los productos del mini mercado. Además promover las ventas a través de campañas publicitarias.

La etapa de venta y distribución comprende la atención directa al cliente que acude al mini mercado y la entrega de los pedidos realizados por los clientes en la etapa de comercialización.

## **6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

El estudio administrativo del Plan de negocios comprende el análisis del marco jurídico en el cual va a operar el mini mercado como paso previo a la definición del tipo de empresa que se va a constituir, la determinación de la estructura organizacional más adecuada a las características, necesidades del proyecto y la descripción de los sistemas, procedimientos y reglamentos que van a permitir orientar y regular las actividades en el periodo de operación

### **6.1 CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA**

Para este estudio se realizó el análisis de las diferentes clases de personalidad jurídica que puede adoptar una empresa, teniendo en cuenta sus ventajas y desventajas, se considera que para desarrollar este proyecto se debe optar por una SAS, Sociedad por Acciones Simplificada porque facilita su constitución y funcionamiento ya que esta se constituye por una o varias personas, solamente por medio de documento privado autenticando las firmas ante notario, administrativamente no exige la contratación del Revisor Fiscal, de Junta Directiva, ni pago de los apartes al momento de la constitución, para tal efecto hay dos años de gracia, contemplados en la ley 1258 de 2008

“SUPERMARKET EXPRESS” será una SAS Sociedad por Acciones Simplificadas compuesta por dos socios con participación igual para cada uno de ellos.

“SUPERMARKET EXPRESS” contará con las últimas propuestas en surtido, exhibición y marketing. Se requiere para el mini mercado un concepto moderno y la relación entre proveedores – clientes y accionistas será muy importante.

Primando el concepto de manejar con eficiencia las 5P: Plaza – Producto – Precio – Publicidad y Promoción. Otro de los factores importantes del mini mercado estará centrado en los trabajadores, a quienes se les remunerará conforme con la ley laboral colombiana, pudiendo tener un grado de participación importante de acuerdo con los resultados del negocio.

Para la constitución y funcionamiento de SUPERMARKET EXPRESS como una SAS Sociedad por Acciones Simplificadas se requieren los siguientes pasos:

1.- **FORMATO DE VERIFICACION DEL NOMBRE COMERCIAL O RAZON SOCIAL:** Sirve para determinar que el nombre de su negocio no sea utilizado por otra persona natural o jurídica o que no sea idéntico a otro.

2.- DOCUMENTO PRIVADO DE CONSTITUCION: Con documento privado inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio podrán constituirse Sociedades por Acciones Simplificadas, podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus aportes. Los requisitos se encuentran contenidos en el artículo 5 de la ley 1258 del 05 de diciembre de 2008

3.- ADJUNTAR RECIBO DE PAGO DEL IMPUESTO DE REGISTRO DEPARTAMENTAL

4.- LOS FORMULARIOS DEL REGISTRO UNICO EMPRESARIAL: Este registro debe hacerlo exclusivamente el representante legal.

5.- FORMULARIO ADICIONAL DE REGISTRO CON OTRAS ENTIDADES

6.- FORMULARIO REGISTRO UNICO TRIBUTARIO (RUT)

7. REGISTRO DE LIBROS MERCANTILES

8. ANEXAR EN CD LA MINUTA DE CONSTITUCION

La Cámara de Comercio de Pasto al efectuar la matrícula del establecimiento de comercio, remitirá a la Alcaldía la información de constitución a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, la información pertinente para notificar la apertura del establecimiento de comercio ante las oficinas de Planeación, Hacienda y Salud Municipal.

Si es comerciante, para quedar formalizado ante la DIAN deberá obtener el certificado original del Registro Único Tributario RUT en cualquier sede de la Cámara de Comercio de Pasto.

### **Otros requisitos legales**

#### **Cámara de Comercio**

- Escritura de constitución
- Elaboración de la Minuta de la Notaria
- Poder que legalice al Representante Legal
- Compra de formulario Cámara de Comercio
- Impuesto por rango



## **Licencia de funcionamiento**

- Registro de Cámara de Comercio
- Sayco y Acimpro
- Bomberos
- Concepto sanitario
- Impuesto de industria y comercio

## **6.2 HERRAMIENTAS GERENCIALES**

- **MISION.** Comercializar y distribuir productos de la mejor calidad, buscando satisfacer de la manera más apropiada las necesidades de cada uno de los clientes del mini mercado.
- **VISION.** SUPERMARKET EXPRESS, será líder en la comercialización y distribución de víveres y abarrotes, brindando a sus clientes el mejor servicio del mercado
- **OBJETO SOCIAL** Desarrollar un canal de distribución al detal innovador, ágil, moderno, cómodo y cerca de su mercado objetivo, que le permita mediante una compra eficiente ofrecer productos de primera calidad a sus clientes, que le permitan generar de sus ventas utilidades razonables para sus socios y trabajadores, perdurando en el tiempo y consolidándose en la ciudad de Pasto como el mejor mini mercado

## **6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Para el esquema de la estructura organizacional del proyecto se tiene en cuenta condiciones y características del entorno, es estudio de mercado, los diferentes aspectos del estudio técnico y en especial el tamaño del proyecto, por lo que se diseña una estructura funcional apropiada para organizaciones pequeñas. Esta estructura permite que el gerente tenga contacto con todas las áreas de la empresa, reduce y simplifica los mecanismos de control y hay una clara definición de responsabilidades.

SUPERMARKET EXPRESS funcionará inicialmente con la siguiente planta de personal:

- Administrador
- Auxiliar de punto de venta
- Vendedor externo

- Cajera
- Auxiliar administrativo
- Auxiliar Bodegas y servicios varios

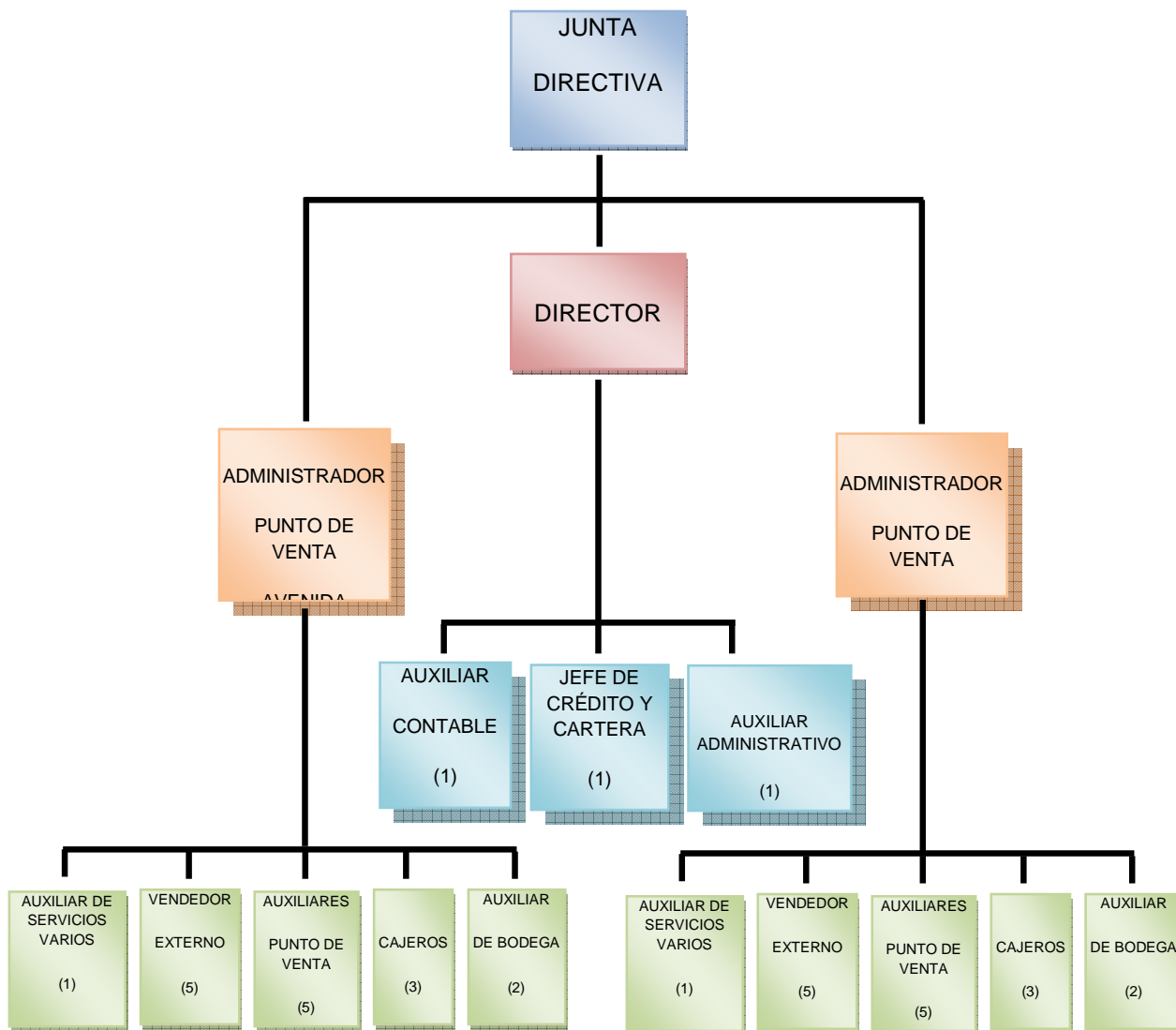
**Grafico 18. Organigrama Año 2010**



Para el año 2015 SUPERMARKET EXPRESS tendrá la siguiente planta de personal

- ✓ Administrador
- ✓ Auxiliar contable
- ✓ Jefe de crédito
- ✓ Auxiliar administrativo
- ✓ Auxiliar de servicios varios
- ✓ Auxiliar de punto de venta
- ✓ Vendedor externo
- ✓ Cajera
- ✓ Auxiliar Bodegas

**Grafico 19. Organigrama Año 2015**



#### 6.4 MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones, tiene como propósito formalizar cada una de las actividades inherentes a cada cargo, evitando así la confusión de responsabilidad y actividades que surgen por carencia de este manual.

**NOMBRE DEL CARGO** : ADMINISTRADOR  
**GRUPO OCUPACIONAL** : DIRECTIVO  
**JEFE INMEDIATO** : JUNTA DIRECTIVA

**Descripción del cargo:** El Administrador es el representante legal de la empresa, le corresponde dar cumplimiento a las actividades planeadas. Además debe organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades de todas las dependencias y servicios de la empresa.

**Perfil:** Debe tener conocimientos básicos o de especialización superior equivalente a economía, mercadeo, administración de empresas, contaduría pública y/o cualquier carrera a fin. Además debe tener vocación e interés por las actividades de índole empresarial. Persona con autonomía para impartir ordenes, determinar políticas de actuación, análisis y resolver problemas propios de la administración, gozar de buen crédito social y comercial. Estudios realizados con afinidad en Administración de empresas, con una experiencia mínima de 2 años relacionada con el cargo, capacidad de liderazgo para gestionar una buena toma de decisiones, proponer, proyectar, delegar, asignar, organizar y prestar asistencia técnica para el diseño y funcionalidad de los programas y estructura administrativa de cada una de las áreas de la organización.

#### **Funciones:**

- ✓ Usar la firma o razón social.
- ✓ Ejecutar acuerdos o decisiones de la Junta de Socios.
- ✓ Realizar en representación de la Sociedad todos los actos, contratos y negocios que crea convenientes para el éxito de la compañía.
- ✓ Presentar un informe de su gestión a la Junta de socios en sus reuniones ordinarias.
- ✓ Abrir y manejar conjuntamente con el presidente de la Compañía, las cuentas bancarias y de ahorros en las entidades bancarias y financieras.
- ✓ Obtener los créditos que requiera la sociedad, previa aprobación de la Junta de socios.
- ✓ Celebrar todos los actos o contratos comprendidos dentro del objeto social.
- ✓ Cuidar de la recaudación, seguridad o inversión de los fondos de la compañía.
- ✓ Firmar los contratos de adecuación del local, negociación de compra de tecnología, compra de estantería, de mobiliario, negociación con los Proveedores.
- ✓ Dirigir, administrar y desarrollar las políticas y estrategias de la empresa en relación con la filosofía, misión, visión y sentido del deber de la estructura de la organización.
- ✓ Mantener una planta de personal suficiente y acorde a las necesidades de cada proceso.

- ✓ Coordinar y mantener un stock de insumos con previa programación de suministros de acuerdo a las ventas y necesidades.
- ✓ Garantizar estabilidad y rentabilidad del negocio
- ✓ Los demás que le asigne la ley, Estatutos y junta de socios.

**NOMBRE DEL CARGO** : AUXILIAR PUNTO DE VENTA  
**JEFE INMEDIATO** : ADMINISTRADOR  
**NUMERO DE FUNCIONARIOS** DOS

**Funciones:**

- ✓ Conocer los productos y sus implicaciones médicas.
- ✓ Realizar la limpieza del lineal, pasillo, estantería y productos.
- ✓ Realizar el surtido de los productos en los lineales del punto de venta.
- ✓ Realizar la marcación de los productos y el remarque de precios.
- ✓ Revisar las unidades de medida PUM de los productos.
- ✓ Alistar la devolución de productos que no cumplen con los parámetros de calidad.
- ✓ Recolectar averías.
- ✓ Retirar de los estantes los productos que estén próximos a vencerse.
- ✓ Realizar Inventarios físicos en los lineales.
- ✓ Demás actividades inherentes a cargo

**Requisitos:**

- ✓ Ser Técnico o Tecnólogo en áreas afines al cargo
- ✓ Experiencia mínima de un año

**NOMBRE DEL CARGO** : VENDEDOR EXTERNO  
**JEFE INMEDIATO** : ADMINISTRADOR

**Funciones:**

- ✓ Comunicar adecuadamente a los clientes la información técnica acerca de los productos y/o servicios que la empresa comercializa, así como asesorar a los clientes en las formulaciones correctas de los productos.
- ✓ Brindar asesoría a los clientes de cómo los productos contribuye al mejoramiento de su calidad de vida, cuales productos son los adecuados para su grado de enfermedad según la formulación del médico tratante.
- ✓ Realizar la promoción venta de todos los artículos del portafolio de productos de la empresa.

- ✓ Desarrollar actividades encaminadas a la adecuada atención de clientes.
- ✓ Atraer constantemente nuevos clientes.
- ✓ Cumplir con las rutas asignadas.
- ✓ Cumplir con el presupuesto de ventas asignado.
- ✓ Asistir a cursos, talleres y reuniones programados por la empresa.
- ✓ Demás actividades inherentes a cargo

**Requisitos:**

- ✓ Ser Técnico o Tecnólogo en áreas afines al cargo
- ✓ Experiencia mínima de un año

**NOMBRE DEL CARGO :** CAJERA  
**JEFE INMEDIATO :** ADMINISTRADOR  
**NUMERO DE FUNCIONARIOS:** DOS

**Funciones:**

- ✓ Contar el efectivo o base de caja, asegurándose de que contiene la cantidad correcta de dinero y fuentes de adecuadas de cambio.
- ✓ Digitar el PLU correcto en la caja registradora o en su defecto incorporar manualmente el código de cada producto vendido.
- ✓ Conocer las políticas y procedimientos legales para validar cada medio de pago sea tarjeta de crédito, efectivo o cheque al día.
- ✓ Recibir de los clientes el dinero por la venta de los productos y emitir la factura o recibo de pago.
- ✓ Separar y sumar los medios de pago y el dinero contenido en la caja registradora y asegurarse que no existan faltantes.
- ✓ Organizar el efectivo por denominaciones y los medios de pago.
- ✓ Comparar contra la tirilla de la caja registradora los totales con los datos de las ventas y los medios de pago recibidos.
- ✓ Recibir cheques únicamente con previa autorización del Administrador.
- ✓ Demás actividades inherentes a cargo.

**Requisitos:**

- ✓ Ser Técnico o tecnólogo en áreas afines al cargo
- ✓ Experiencia mínima de un año

**NOMBRE DEL CARGO** : AUXILIAR ADMINISTRATIVO  
**JEFE INMEDIATO** : ADMINISTRADOR

**Funciones:**

- ✓ Revisar los documentos de arqueo y medios de pago del día anterior.
- ✓ Realizar el cuadro general de caja.
- ✓ Verificar y generar el informe de faltantes y sobrantes.
- ✓ Ajustar las diferencias encontradas por faltantes.
- ✓ Enviar a consignar los cheques recibidos por las ventas diarias, así como los Baucher recibidos por ventas con tarjeta de crédito.
- ✓ Programar los turnos del personal.
- ✓ Informar los faltantes y billetes falsos a las cajeras.
- ✓ Asegurar y controlar el desarrollo de las actividades de caja en el punto de venta.
- ✓ Elaborar diariamente el informe de cuadro de caja.
- ✓ Revisar el informe de recibo de mercancía contra las facturas de los proveedores.
- ✓ Preparar la liquidación mensual de nómina.
- ✓ Encargarse y ordenar los gastos por la caja menor.
- ✓ Coordinar las labores contables con el Asesor Contable y Tributario.
- ✓ Controlar los pagos a Proveedores.
- ✓ Controlar los ingresos diarios por ventas de mercancía.
- ✓ Control y seguimiento a la Cartera diaria de los vendedores externos.
- ✓ Demás actividades inherentes a cargo

**Requisitos:**

- ✓ Ser Técnico o Tecnólogo en Administración de empresas, Contaduría o en áreas afines al cargo
- ✓ Experiencia mínima de dos años

**NOMBRE DEL CARGO** : AUXILIAR DE BODEGA Y SERVICIOS  
VARIOS  
**JEFE INMEDIATO** : ADMINISTRADOR

**Funciones:**

- ✓ Realizar el recibo y conteo de la mercancía de los Proveedores.
- ✓ Almacenar los productos en las estanterías.
- ✓ Supervisar que el almacenamiento de la mercancía sea el adecuado y cumpla con las respectivas normas para tal fin.
- ✓ Programar los inventarios y realizar el conteo físico de la mercancía, controlando que no se presenten faltantes.
- ✓ Limpiar la bodega y la mercancía.
- ✓ Realizar las devoluciones de la mercancía fuera de norma a los proveedores.
- ✓ Demás actividades inherentes a cargo

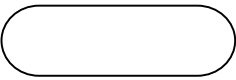
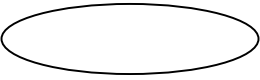
**Requisitos:**

- ✓ Ser Técnico o Tecnólogo en áreas afines al cargo
- ✓ Experiencia mínima de un año

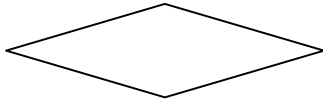

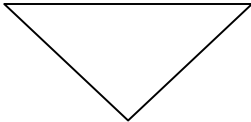

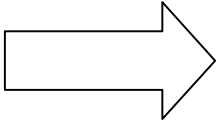
**6.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Es la guía de los diferentes procesos que se dan en la empresa a través de símbolos convencionales los cuales van desde un simple perfil de figuras geométricas hasta complicados dibujos simbólicos en forma de flujo gramas constituyendo una herramienta de trabajo y consulta para el personal buscando siempre la eficiencia y eficacia en cada labor encomendada. A continuación la descripción símbolos convencionales.

**CUADRO SÍMBOLOS CONVENCIONALES**

<b>NOMBRE</b>	<b>SIMBOLO</b>	<b>INSTRUCCIONES</b>
<b>Iniciar y terminar</b>		Denomina el comienzo o finalización del procedimiento.
<b>Conector</b>		Indica dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación.



<b>Decisión</b>		Momento del procedimiento en el cuál se debe tomar alguna decisión.
<b>Documento</b>		Indica un soporte documental necesario en el procedimiento.
<b>Archivo</b>		Archivo del documento relacionado con el procedimiento.
<b>Proceso</b>		Se describe exactamente la operación a ejecutar.
<b>Guía indicadora</b>		Relaciona la continuidad de las actividades dentro del procedimiento.

Fuente: Esta Investigación.

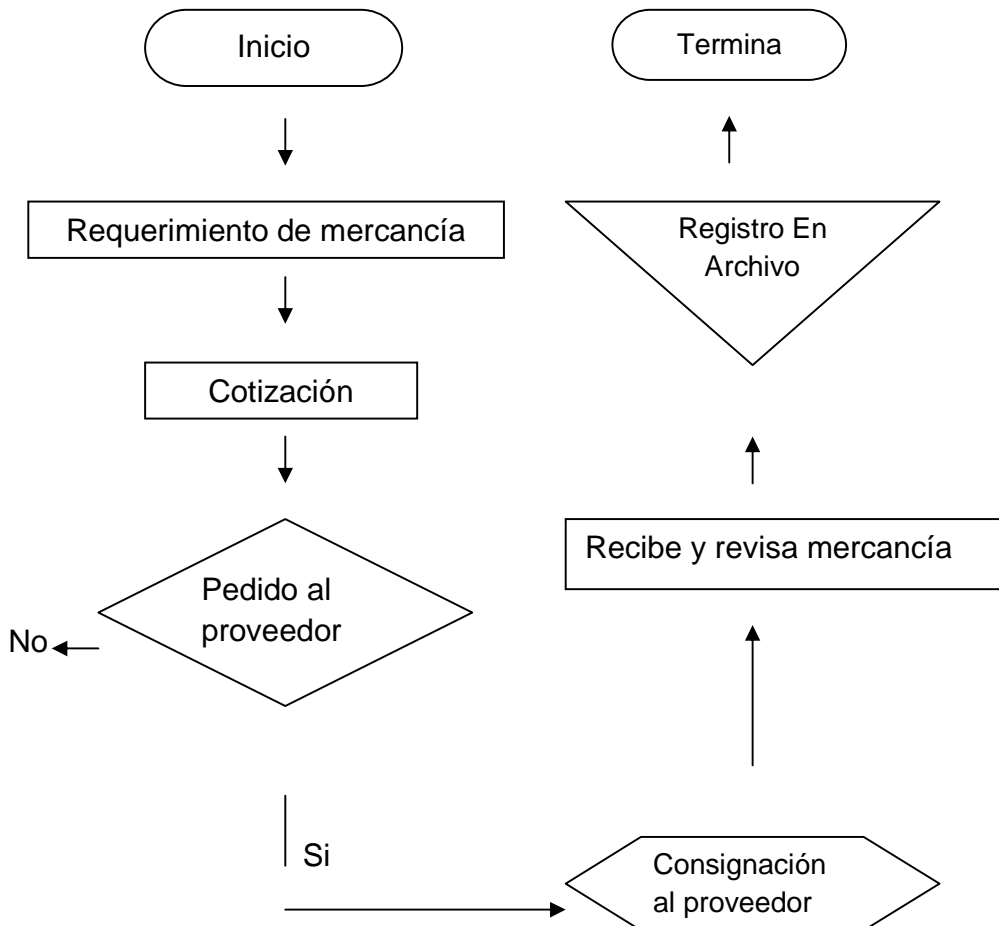
### 6.5.1 Compra De Contado.

**Responsable: Administrador, Auxiliar de bodega**

**Procedimiento:**

- Requerimiento de la mercancía.
- Cotización.
- Pedido al proveedor.
- Consignación al proveedor.
- Recibe y revisa la mercancía.
- Documento de soporte.
- Registro en archivo.

## FLUJOGRAMA 1 COMPRAS DE CONTADO



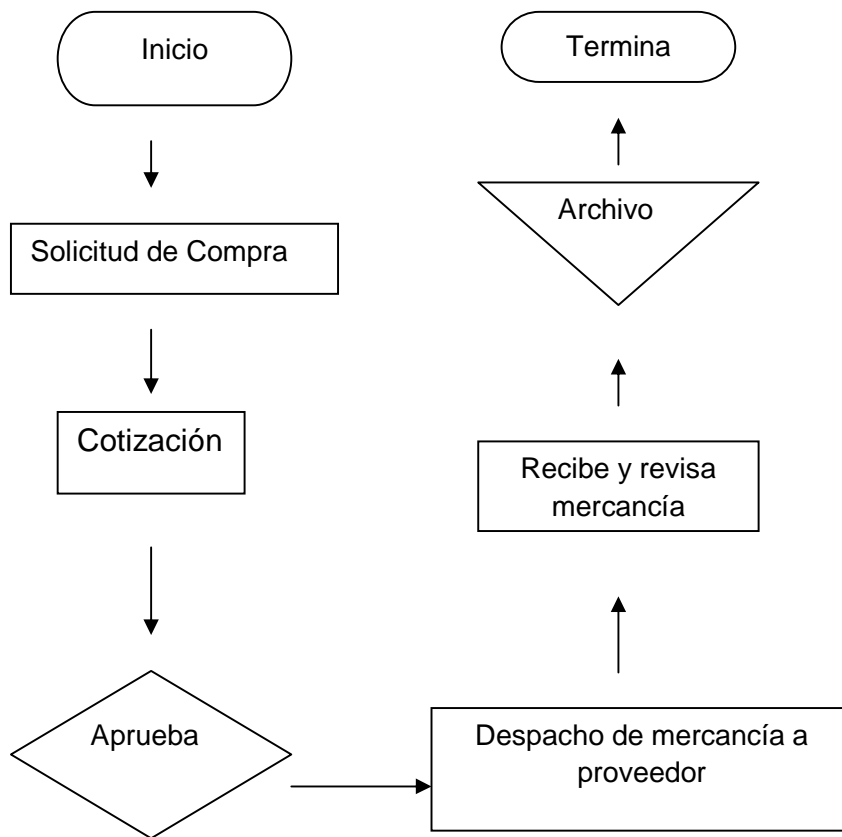
### 6.5.2. Compras A Crédito

**Responsable:** Administrador, Auxiliar de bodega

**Procedimiento:**

- Solicitud de Compra.
- Cotización.
- Aprobación de la orden de compra.
- Despacho de mercancía del proveedor.
- Recibe y revisa la mercancía.
- Documento de soporte.
- Registro en archivos.

## FLUJOGRAMA 2 COMPRAS A CRÉDITO



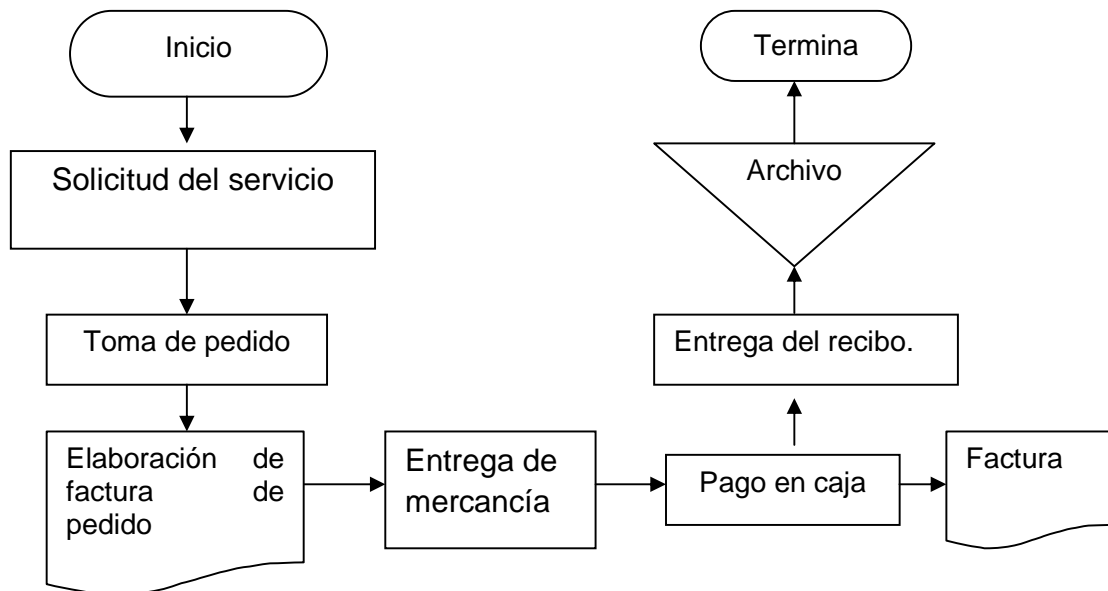
### 6.5.3 Venta Directa

**Responsable:** Vendedor

**Procedimiento:**

- Solicitud del Servicio.
- Toma de pedido.
- Elaboración de la factura del pedido.
- Entrega de mercancía.
- Pago en caja.
- Elaboración recibo de caja
- Entrega del recibo.
- Registro en archivo.

### FLUJOGRAMA 3 VENTAS DIRECTA



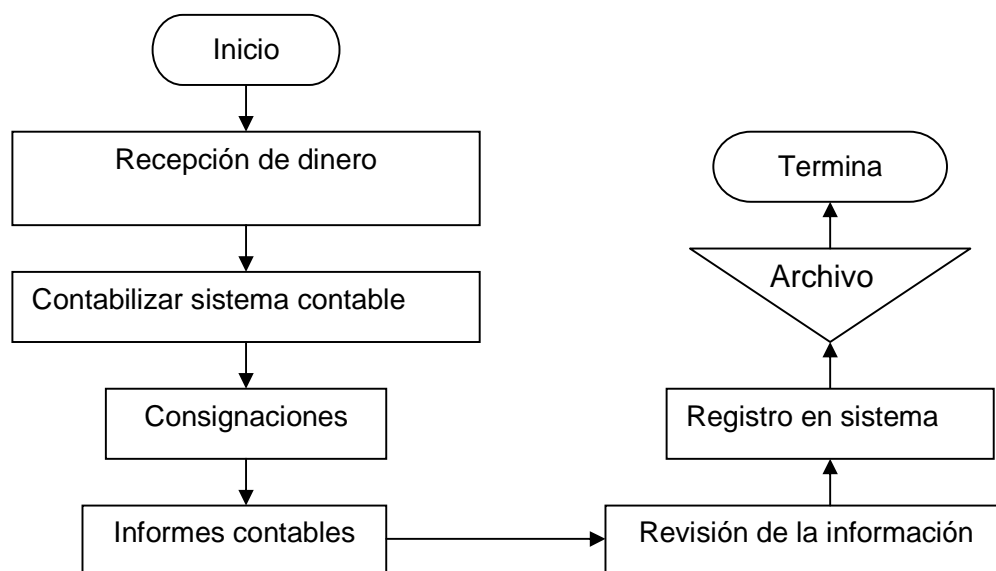
#### 6.5.4 Registro De Ingresos

**Responsable:** Administrador y Auxiliar Administrativo.

**Procedimiento:**

- Recepción de dinero
- Contabilizar ingresando al sistema contable.
- Elaborar soportes contables.
- Consignaciones.
- Informes contables.
- Revisión de la información.
- Registro en sistema.
- Registro en archivos.

## FLUJOGRAMA 5 REGISTRO DE INGRESOS



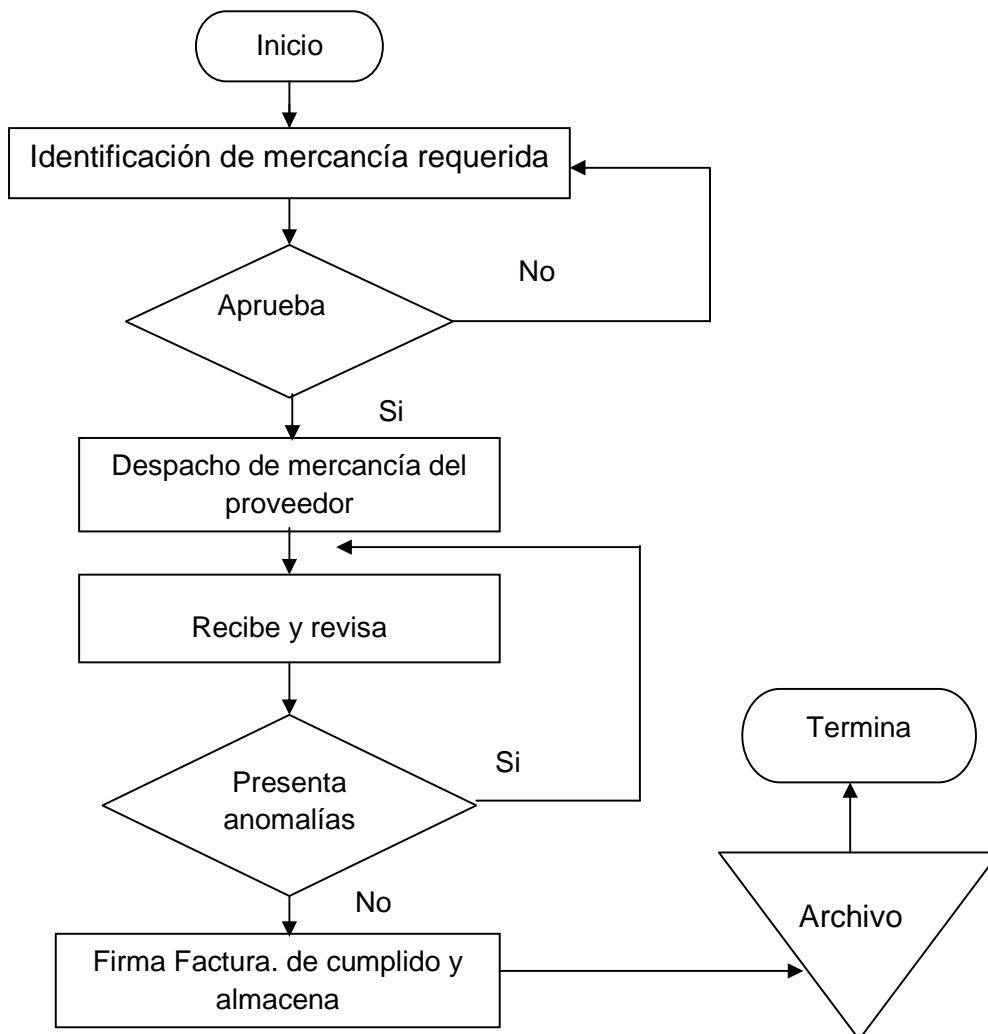
### 6.5.5 Almacenamiento De Mercancía

**Responsable:** Auxiliar Administrativo

**Procedimiento:**

- Identificación de la mercancía requerida.
- Aprueba.
- Despacho de mercancía del proveedor.
- Recibe y revisa la mercancía.
- Presenta anomalías.
- Firma factura de cumplimiento y almacena.
- Registro en archivo.

## FLUJOGRAMA 6 ALMACENAMIENTO DE MERCANCIA



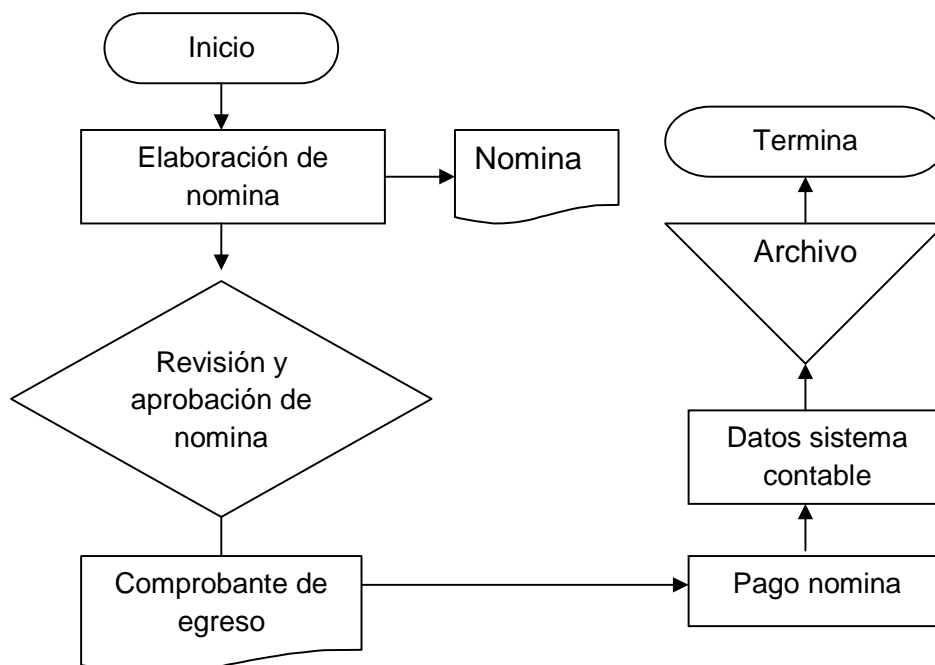
### 6.5.6 Pago De Nomina

**Responsable:** Administrador.

**Procedimiento:**

- Elaboración de nómina.
- Revisión y aprobación de nómina.
- Realiza comprobante de egreso.
- Pago de nómina.
- Colocar datos en sistema contable.
- Registro en archivo de movimiento en sistema contable.

## FLUJOGRAMA 7 PAGO NOMINA



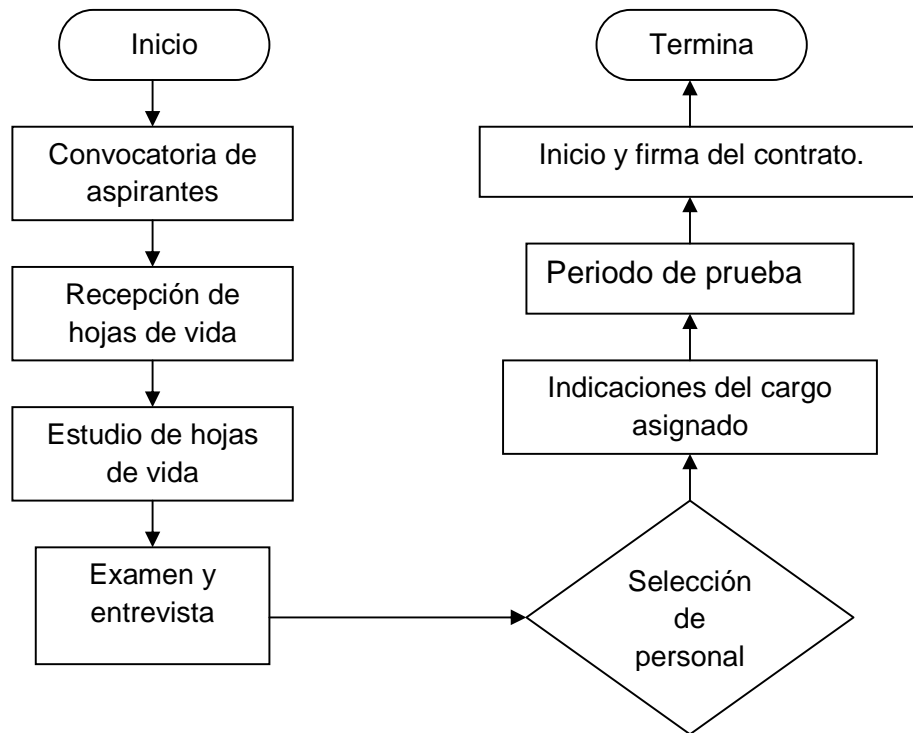
### 6.5.7 SELECCIÓN DE PERSONAL

Responsable: Administrador.

Procedimiento:

- Convocatoria de aspirantes.
- Recepción de hoja de vida.
- Estudio de hoja de vida.
- Examen y entrevista.
- Selección de personal.
- Indicaciones del Cargo asignado.
- Periodo de prueba.
- Inicio y firma del contrato.

## FLUJOGRAMA 8 SELECCIÓN DEL PERSONAL





## **7. ESTUDIO FINANCIERO**

Para concretizar la idea del estudio financiero se deben llevar a cifras aspectos como inversión, costos, ingresos que se presentarán en la medida que se vaya desarrollando la temática del estudio, para concluir obteniendo los diferentes flujos.

Las dos grandes clasificaciones que se deben tener en cuenta son por un lado los posibles ingresos del proyecto y el otro ítem es referente a los costos tanto de inversión como de insumos si el proyecto se monta y entra en funcionamiento.

### **7.1 INVERSIÓN INICIAL**

En este Plan de negocios, las inversiones iniciales están constituidas por las erogaciones o aportaciones que se pretenden hacer, para adquirir los bienes y servicios necesarios para la implementación y puesta en marcha del proyecto, e otras palabras dotarlo de la capacidad operativa.

En este capítulo se discriminará las inversiones en activos fijos y capital de trabajo, que se calculan basándose en varios factores que inciden como es el caso de la inversión en maquinaria y equipo, infraestructura física, inversiones diferidas o amortizadas, y capital de trabajo requerido para el funcionamiento por lo menos de un ciclo productivo..

**7.1.1 Inversiones en terrenos y obras físicas.** Para la puesta en marcha del mini mercado, se ha optado por arrendar una planta física con un área de 327 metros cuadrados, ubicada en la carrera 41 con calle 19 A, zona urbana del municipio de Pasto, por un valor de \$36.000.000 anuales.

#### **7.1.2 Inversiones en maquinaria, equipo, muebles y enseres.**

Las inversiones en maquinaria y equipo, así como de muebles y enseres que intervienen en la comercialización de víveres y abarrotes, se discriminadas en las siguientes tablas.

**Tabla 17. Inversión en Muebles de Exhibición**

ESTANTERIA				
REFERENCIA	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL
Exhibición central	Góndola central (estructura) de 4 cuerpos, con sus respectivas 2 puntas, de 2,0 m de altura y 1,0 m de ancho lleva espaldar en MDF lacado. No incluye entrepaños ni barras de exhibición.	6	\$ 1,970,000	\$ 11,820,000
Bases góndola	Entrepaños base para góndola cntral de (1,5 * 0,5) m	48	\$ 40,000	\$ 1,920,000
Bases punta	Entrepaños base para punta de góndola de (1,0 * 0,5) m	12	\$ 40,000	\$ 480,000
Entrepaños góndola	Entrepaños de exhibición para góndola central en lámina de (1,5 * 0,4) m	180	\$ 55,000	\$ 9,900,000
Entrepaños punta	Entrepaños de exhibición para punta en lámina de (1,0 * 0,4) m	40	\$ 60,000	\$ 2,400,000
Precio entrepaño góndola	Regleta angular de 1,5 de ancho * 0,4 m de alto	180	\$ 10,000	\$ 1,800,000
Precio punta de góndola	Regleta angular de 1,0 de ancho * 0,4 m de alto	40	\$ 8,000	\$ 320,000
Barra góndola	Barra rectangular cromada de 1,5 m con uña	32	\$ 35,000	\$ 1,120,000
Barra punta	Barra rectangular cromada de 1,0 m con uña	16	\$ 25,000	\$ 400,000
Flauta exhibidora	Racks en varilla, de 0,3 m, para barra rectangular con portaprecio	120	\$ 5,500	\$ 660,000
Portaprecio flauta	Portaprecio blister para rack	120	\$ 900	\$ 108,000
Exhibición pared	Góndola lateral con espaldar en lámina lisa de 2,4 m de altura, 1,5 m de ancho y 0,9 m de fondo con entrepaño base y bomper protector	14	\$ 430,000	\$ 6,020,000
Bases góndola	Entrepaños base para góndola central de (1,5 * 0,9) m	14	\$ 80,000	\$ 1,120,000
Entrepaños	Entrepaños en lamina con brazos de 1,5 x 0,8	50	\$ 85,000	\$ 4,250,000
Barras	Barras rectas cromadas de 1,5 con uña	10	\$ 27,000	\$ 270,000
Flauta exhibidora	Racks en varilla, de 0,3 m, para barra rectangular con portaprecio	100	\$ 5,500	\$ 550,000
Portaprecio flauta	Portaprecio blister para rack	100	\$ 900	\$ 90,000
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 43,228,000</b>
			<b>IVA 16%</b>	<b>\$ 6,916,480</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 50,144,480</b>

Fuente: esta investigación

**Tabla 18. Inversión en Muebles Cafetería.**

**MUEBLES CAFETERIA**

REFERENCIA	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL
Mesas Cafetería	1 m diámetro	6	\$ 150,000	\$ 900,000
Sillas Cafetería	circular sin espaldar	30	\$ 30,000	\$ 900,000
Puntos de pago	Con silla	2	\$ 1,200,000	\$ 2,400,000
Caja registradora	En panadería	1	\$ 400,000	\$ 400,000
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4,600,000</b>

Fuente: esta investigación

**Tabla 19. Inversión en Muebles de Oficina**

**MUEBLES DE OFICINA**

REFERENCIA	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL
Escritorio	Oficina	1	\$ 250,000	\$ 250,000
Silla Administrador	Oficina	1	\$ 180,000	\$ 180,000
Sillas Administración	Oficina	3	\$ 25,000	\$ 75,000
Computador	Puntos de pago - oficina	5	\$ 1,200,000	\$ 6,000,000
Impresora	Puntos de pago - oficina	5	\$ 350,000	\$ 1,750,000
Telefono	Oficina	2	\$ 150,000	\$ 300,000
Fax	Oficina	1	\$ 120,000	\$ 120,000
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 8,675,000</b>

Fuente: esta investigación

**Tabla 20. Inversión en Maquinaria y Equipo – Refrigeración**

**MUEBLES DE REFRIGERACION**

REFERENCIA	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL
Lácteos	3,0 - 1,1 - 2,0 m	1	\$ 8,707,842	\$ 8,707,842
Carnes	2,0 - 1,1 - 2,0 m	1	\$ 8,707,842	\$ 8,707,842
Congelador	2,0 - 1,1 - 2,0 m	1	\$ 11,576,456	\$ 11,576,456
Neveras	1,0 - 1,1 - 2,0 m	2	\$ 1,890,000	\$ 3,780,000
Charcutería	3,0 - 1,1 - 1,4 m	2	\$ 3,234,567	\$ 6,469,134
Testerros		4	\$ 853,615	\$ 3,414,460
Compresor	HG34P/2154S	2	\$ 9,125,000	\$ 18,250,000
Tableros	T1	2	\$ 1,500,000	\$ 3,000,000
Tubería e insumos	Cobre, Refrigerantes			\$ 6,661,608
Aislante	Rubatex 1/2"			\$ 359,018
Instalación				\$ 9,598,000
Polizas				\$ 2,247,665
Subtotal				\$ 82,772,025
IVA 16%				\$ 13,243,524
<b>Total</b>				<b>\$ 96,015,549</b>

Fuente: esta investigación

## 7.2 COSTOS Y GASTOS

Comprende todos los costos y gastos en los que incurre la empresa tales como; sueldos, prestaciones, pago de servicios varios, otros egresos, depreciaciones de maquinaria, equipo, mobiliario y enseres, amortización y diferidos etc., los cuales se proyectan para los próximos cinco años

**7.2.1 Gastos Pre operativos.** Se contemplan los estudios de pre-factibilidad para el proyecto, igualmente se incluyen los trámites legales, registro de cámara y comercio y otros

**7.2.2 Gastos y costos operacionales.** Estos son los que se causan dentro del periodo de operación del proyecto. Se incurren en ellos para hacer funcionar las instalaciones y demás activos adquiridos mediante las inversiones con el propósito de comercializar los bienes y servicios.

**Tabla 21. Proyección de los costos y gastos.**

Costos y Gasto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PERSONAL</b>	<b>90,467,613</b>	<b>95,895,670</b>	<b>113,560,884</b>	<b>117,950,623</b>	<b>135,379,271</b>
Sueldos	55,080,000	58,384,800	71,040,000	73,440,000	85,800,000
Horas Extras y recargos	8,262,000	8,757,720	9,283,183	9,840,174	10,430,585
Subsidio de transporte	4,428,000	4,693,680	4,975,301	5,273,819	5,590,248
Prestaciones Sociales	11,179,863	11,850,655	14,177,042	14,698,951	16,984,698
Uniformes empleados	3,600,000	3,816,000	4,044,960	4,287,658	4,544,917
Aportes Patronales	7,917,750	8,392,815	10,040,398	10,410,022	12,028,823
<b>IMPUESTOS</b>	<b>7,299,753</b>	<b>7,737,738</b>	<b>9,749,550</b>	<b>10,334,523</b>	<b>10,954,594</b>
Industria y comercio	7,299,753	7,737,738	9,749,550	10,334,523	10,954,594
<b>ARRENDAMIENTOS</b>	<b>36,000,000</b>	<b>37,440,000</b>	<b>44,937,600</b>	<b>46,735,104</b>	<b>49,539,210</b>
Arrendamiento de locales	36,000,000	37,440,000	44,937,600	46,735,104	49,539,210
<b>SEGUROS</b>	<b>3,345,695</b>	<b>3,546,437</b>	<b>4,113,867</b>	<b>4,360,699</b>	<b>4,622,341</b>
Riesgo Industrial	3,345,695	3,546,437	4,113,867	4,360,699	4,622,341
<b>SERVICIOS PUBLICOS</b>	<b>9,866,438</b>	<b>10,458,424</b>	<b>11,504,267</b>	<b>12,194,523</b>	<b>12,926,194</b>
Acueducto y alcantarillado	386,438	409,624	450,587	477,622	506,279
Energía eléctrica	6,000,000	6,360,000	6,996,000	7,415,760	7,860,706
Telefono	2,400,000	2,544,000	2,798,400	2,966,304	3,144,282
Gas	1,080,000	1,144,800	1,259,280	1,334,837	1,414,927
<b>OTROS SERVICIOS</b>	<b>6,960,000</b>	<b>7,377,600</b>	<b>7,991,976</b>	<b>8,471,495</b>	<b>8,979,784</b>
Aseo	240,000	254,400	269,664	285,844	302,994
Servicios de vigilancia	540,000	572,400	778,464	825,172	874,682
Revisoria Fiscal	6,180,000	6,550,800	6,943,848	7,360,479	7,802,108
<b>FLETES VENTAS</b>	<b>6,000,000</b>	<b>6,360,000</b>	<b>6,741,600</b>	<b>7,146,096</b>	<b>7,574,862</b>
Fletes en ventas	6,000,000	6,360,000	6,741,600	7,146,096	7,574,862
<b>SERVICIOS SISTEMATIZACION</b>	<b>4,800,000</b>	<b>5,088,000</b>	<b>5,393,280</b>	<b>5,716,877</b>	<b>6,059,889</b>

Tabla 21. (Continuación).

Servicios Tecnología y Comunicaciones	4,800,000	5,088,000	5,393,280	5,716,877	6,059,889
<b>MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES</b>	<b>6,800,000</b>	<b>7,208,000</b>	<b>7,894,880</b>	<b>8,368,573</b>	<b>8,870,687</b>
Mantenimiento edificios y Remodelaciones	1,200,000	1,272,000	1,602,720	1,698,883	1,800,816
Mantenimientos y Reparación Equipos	3,600,000	3,816,000	4,044,960	4,287,658	4,544,917
Instalaciones eléctricas	800,000	848,000	898,880	952,813	1,009,982
Dotación oficina, bodega y almacenes	1,200,000	1,272,000	1,348,320	1,429,219	1,514,972
<b>GASTOS DE VIAJE</b>	<b>4,560,000</b>	<b>4,833,600</b>	<b>6,090,336</b>	<b>6,455,756</b>	<b>6,843,102</b>
Gastos de viaje	2,400,000	2,544,000	3,205,440	3,397,766	3,601,632
Pasajes aéreos	2,160,000	2,289,600	2,884,896	3,057,990	3,241,469
<b>DIVERSOS</b>	<b>7,680,000</b>	<b>8,140,800</b>	<b>8,629,248</b>	<b>9,147,003</b>	<b>9,695,823</b>
Aseo compras	600,000	636,000	674,160	714,610	757,486
Útiles y papelería	840,000	890,400	943,824	1,000,453	1,060,481
Combustibles y lubricantes	240,000	254,400	269,664	285,844	302,994
Material de empaque	3,600,000	3,816,000	4,044,960	4,287,658	4,544,917
Casino, restaurante y elementos de cafetería	2,400,000	2,544,000	2,696,640	2,858,438	3,029,945
<b>MERCADEO</b>	<b>10,000,000</b>	<b>10,600,000</b>	<b>11,236,000</b>	<b>11,910,160</b>	<b>12,624,770</b>
Propaganda, publicidad, material POP y Ambientación	5,000,000	5,300,000	5,618,000	5,955,080	6,312,385
Eventos Mercadeo y personal temporal	3,000,000	3,180,000	3,370,800	3,573,048	3,787,431
Otros gastos de mercadeo	2,000,000	2,120,000	2,247,200	2,382,032	2,524,954
<b>FINANCIEROS</b>	<b>23,051,489</b>	<b>19,090,993</b>	<b>14,567,711</b>	<b>9,401,670</b>	<b>3,501,134</b>
Intereses bancarios	23,051,489	19,090,993	14,567,711	9,401,670	3,501,134
<b>EXTRAORDINARIOS</b>	<b>14,599,505</b>	<b>15,475,476</b>	<b>17,951,552</b>	<b>20,823,800</b>	<b>24,155,608</b>
Provisión y Castigos de Inventarios	14,599,505	15,475,476	17,951,552	20,823,800	24,155,608
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>31,887,006</b>	<b>39,597,308</b>	<b>39,974,198</b>	<b>48,032,007</b>	<b>59,755,233</b>
Maquinaria y equipo	13,296,882	16,512,077	16,669,241	20,029,347	24,917,932
Equipo de oficina	11,893,853	14,769,796	14,910,376	17,915,939	22,288,702
Depreciación equipo de computo	6,696,271	8,315,435	8,394,582	10,086,721	12,548,599

Fuente: esta investigación

## 7.3 PROYECCIÓN FINANCIERA PARA EL PERIODO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

**7.3.1 Capital de trabajo.** El capital de trabajo es el conjunto de recursos con los cuales la empresa desarrolla normalmente sus actividades de estar acudiendo al empleo de fondos extraordinarios.

El capital de trabajo está constituido por los activos corrientes que son necesarios para atender la operación normal del proyecto (producción y/o distribución de bienes) durante un ciclo operativo.

El cálculo del capital de trabajo se realiza utilizando el método del ciclo productivo, que consiste en establecer el monto de los costos operacionales que se tendrán que financiar desde el momento en que se efectúa el primer pago por la compra de insumos, hasta el momento en que se recibe el dinero correspondiente a la venta de los productos y que queda a disposición para el siguiente ciclo productivo. La inversión inicial en capital de trabajo se calcula mediante la siguiente expresión:

$$I.C.T = CO (COPD)$$

Donde :

ICT	=	Inversión e capital de trabajo
CO	=	Ciclo productivo en días
COPD	=	Costo de operación promedio diario

El ciclo productivo fue calculado en 30 días necesarios para la compra, venta y cobro de los víveres y abarrotes.

**Tabla 22. Capital de Trabajo**

Costo de operación anual	1.584.789.499
Costo diario de operación	4.341.889
Ciclo de operación en días	30
<b>Inversión en capital de trabajo</b>	<b>130.256.671</b>
Valor real en términos constantes (deflactación al 2% anual)	127.651.538
Valor destinado a mantener el poder adquisitivo del capital de trabajo, según inflación alcanzada por la economía a Diciembre/09	2.605.133

Fuente: Esta investigación

**7.3.2 Presupuesto de Ingresos por ventas.** Teniendo en cuenta la información del estudio de mercado como del técnico, se calculará el valor de los ingresos que se espera obtener en cada año del periodo de evaluación del proyecto.

**Tabla 23. Presupuesto de ingresos por ventas**

PROYECCION VENTAS A 5 AÑOS					
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>VENTAS \$</b>	\$ 1,630,000,000	\$ 1,727,800,000	\$ 1,831,468,000	\$ 2,307,649,680	\$ 2,676,873,629
<b>COSTOS VENTAS \$</b>	\$ 1,321,472,000	\$ 1,400,760,320	\$ 1,484,805,939	\$ 1,870,855,483	\$ 2,170,192,361
<b>MARGEN BRUTO \$</b>	\$ 308,528,000	\$ 327,039,680	\$ 346,662,061	\$ 436,794,197	\$ 506,681,268

Fuente: esta investigación

**7.3.3 Presupuesto de Costos Operacionales del Proyecto.** El cálculo de los costos operacionales se realiza mediante la elaboración de presupuestos de costos, para los años correspondientes al periodo de evaluación del proyecto. Para la elaboración de este presupuesto el procedimiento más sencillo consiste en suponer que cada año se inicia y se termina sin inventarios, esto implica asumir que todo lo que se compra de mercancía, se vende en el mismo periodo. Ver tabla 20

**Tabla 24. Presupuesto de costos y gastos del proyecto**

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Gastos de administración	87.311.886	91.830.599	106.305.003	111.784.551	118.491.625
Gasto de ventas	90.467.613	95.895.670	113.560.864	117.950.623	135.379.271
Gastos operacionales	30.599.505	32.435.476	35.929.152	39.880.056	44.355.240
Gastos financieros	54.938.495	58.688.301	54.541.909	57.433.677	62.256.367
Depreciación de activos	21.420.948	30.992.529	20.572.678	19.758.000	6.385.170
Amortización gastos diferidos	666.050	6.337.747	603.010	573.764	545.936
Costo de mercancía	1.321.472.000	1.279.470.855	1.356.239.107	1.870.855.483	2.170.192.361
<b>TOTAL</b>	<b>1.606.876.497</b>	<b>1.595.651.177</b>	<b>1.687.751.723</b>	<b>2.218.236.154</b>	<b>2.537.605.970</b>

Fuente: esta investigación

**7.3.4 Flujo neto de inversión.** Este flujo se realiza a partir de los datos consolidados en los programas de inversión de activos, capital de trabajo y valor residual. Este último está relacionado con las recuperaciones potenciales que se podrían obtener sobre las inversiones en el supuesto caso de liquidación o de terminación de la vida útil. Ver tabla 21

**Tabla 25. Flujo Neto de Inversiones**

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INVERSION FIJA	-198.935.029			-45.324.354		
CAPITAL DE TRABAJO	-130.256.671	-2.605.133	-2.605.133	-2.605.133	-2.605.133	-2.605.133
VALOR RESIDUAL						6.862.663
FLUJO NETO DE INVERSION	-329.191.700	-2.605.133	-2.605.133	-47.929.487	-2.605.133	4.257.530

Fuente: esta investigación

**7.3.5 Flujo neto de operación del proyecto sin financiamiento.**

Al igual que en el flujo neto de inversiones, este flujo se realiza a partir de los datos de inversión en activos fijos, capital de trabajo y valor residual, además de los datos consolidados de costos operacionales. La diferencia entre estos ingresos y costos permite obtener la utilidad operacional. Ver tabla 22 y 23

**Tabla 26. Flujo neto operaciones del proyecto, sin financiamiento**

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos operacionales	1.630.000.000	1.594.681.002	1.690.361.862	2.307.647.680	2.676.873.629
Menos Costos operacionales	1.606.876.497	1.595.651.177	1.687.751.723	2.218.236.154	2.537.605.970
Utilidad operacional	23.123.503	-970.175	2.610.139	89.411.526	139.267.659
Menos Impuesto a la renta 35% anual	8.093.226	-339.561	913.549	31.294.034	48.743.681
Utilidad neta operacional	15.030.277	-630.614	1.696.590	58.117.492	90.523.978
Más Depreciación de activos	21.420.948	30.992.529	20.572.678	19.758.000	6.385.170
Más Amortización de diferidos	666.050	6.337.747	603.010	573.764	545.936
Flujo neto de operación	37.117.275	36.699.662	22.872.278	78.449.256	97.455.084

Fuente: esta investigación

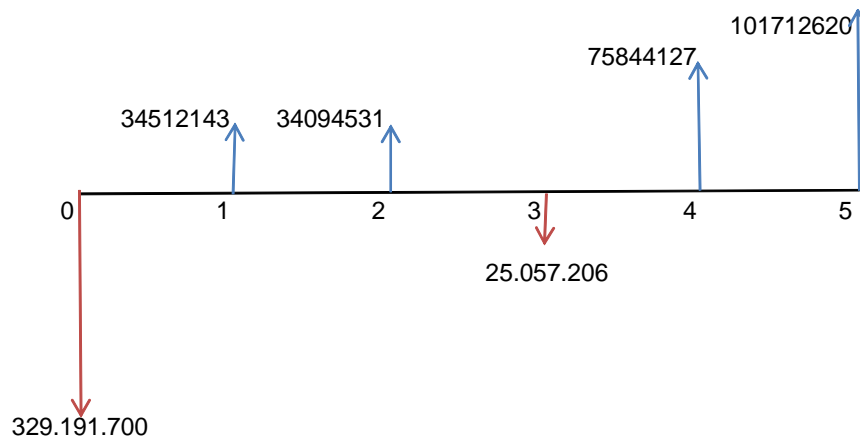
**Tabla 27. Flujo de fondos del proyecto, sin financiamiento**

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Flujo neto de inversión	-329.191.700	-2.605.133	-2.605.133	-47.929.487	-2.605.133	4.257.530
Flujo neto de operación		37.117.275	36.699.662	22.872.278	78.449.256	97.455.084
Flujo de fondos del proyecto	-329.191.700	34.512.143	34.094.531	-25.057.206	75.844.127	101.712.620



Fuente: esta investigación

Grafico 20. Línea de tiempo del flujo de fondos para el inversionista, sin financiación



**7.3.6 Financiación.** Para la financiación del proyecto se cuenta con dos socios capitalistas que aportarán el 43.8% del valor de los requerimientos de capital inicial. El restante 56.2% será financiado por medio de una entidad bancaria con sede en la ciudad de Pasto.

Las condiciones de financiación del préstamo a adquirir son las siguientes:

- Plazo de 5 años
- El pago de intereses se realizarán en mes vencido (M.V.)
- Los abonos a capital se efectuarán en cuotas mensuales.
- La tasa de interés será del 13.36% Nominal, del 14,21% Efectivo anual

**Tabla 28 Tabla de amortización del crédito**

		Tasa	14,21%	EA			
		Nominal	13,36%	Anual			
		Periódica	1,11%	mes vencido			
		TABLA DE AMORTIZACION CREDITO POR \$185.000.000 CON CUOTA FIJA MENSUAL VENCIDA DE 1,11% A 5 AÑOS.					
Año	MES	SALDO	CAPITAL	INTERESES	CUOTA	CAPITAL ANUAL	INTERES ANUAL
	0	\$ 185.000.000	\$ -	\$ -	\$ -		
1	1	\$ 182.816.176	\$ 2.183.824	\$ 2.059.667	\$ 4.243.490	\$ 27.871.626	\$ 23.050.257
	2	\$ 180.608.040	\$ 2.208.137	\$ 2.035.353	\$ 4.243.490		
	3	\$ 178.375.319	\$ 2.232.721	\$ 2.010.770	\$ 4.243.490		
	4	\$ 176.117.741	\$ 2.257.578	\$ 1.985.912	\$ 4.243.490		
	5	\$ 173.835.028	\$ 2.282.713	\$ 1.960.778	\$ 4.243.490		
	6	\$ 171.526.901	\$ 2.308.127	\$ 1.935.363	\$ 4.243.490		
	7	\$ 169.193.077	\$ 2.333.824	\$ 1.909.666	\$ 4.243.490		
	8	\$ 166.833.270	\$ 2.359.807	\$ 1.883.683	\$ 4.243.490		
	9	\$ 164.447.190	\$ 2.386.080	\$ 1.857.410	\$ 4.243.490		
	10	\$ 162.034.545	\$ 2.412.645	\$ 1.830.845	\$ 4.243.490		
	11	\$ 159.595.040	\$ 2.439.506	\$ 1.803.985	\$ 4.243.490		
	12	\$ 157.128.374	\$ 2.466.665	\$ 1.776.825	\$ 4.243.490		
2	13	\$ 154.634.247	\$ 2.494.128	\$ 1.749.363	\$ 4.243.490	\$ 31.831.964	\$ 19.089.918
	14	\$ 152.112.351	\$ 2.521.896	\$ 1.721.595	\$ 4.243.490		
	15	\$ 149.562.378	\$ 2.549.973	\$ 1.693.518	\$ 4.243.490		
	16	\$ 146.984.016	\$ 2.578.362	\$ 1.665.128	\$ 4.243.490		
	17	\$ 144.376.948	\$ 2.607.068	\$ 1.636.422	\$ 4.243.490		
	18	\$ 141.740.854	\$ 2.636.094	\$ 1.607.397	\$ 4.243.490		
	19	\$ 139.075.412	\$ 2.665.442	\$ 1.578.048	\$ 4.243.490		
	20	\$ 136.380.295	\$ 2.695.117	\$ 1.548.373	\$ 4.243.490		
	21	\$ 133.655.172	\$ 2.725.123	\$ 1.518.367	\$ 4.243.490		
	22	\$ 130.899.710	\$ 2.755.463	\$ 1.488.028	\$ 4.243.490		
	23	\$ 128.113.569	\$ 2.786.140	\$ 1.457.350	\$ 4.243.490		
	24	\$ 125.296.410	\$ 2.817.159	\$ 1.426.331	\$ 4.243.490		
3	25	\$ 122.447.887	\$ 2.848.523	\$ 1.394.967	\$ 4.243.490	\$ 36.355.035	\$ 14.566.847
	26	\$ 119.567.650	\$ 2.880.237	\$ 1.363.253	\$ 4.243.490		
	27	\$ 116.655.346	\$ 2.912.304	\$ 1.331.187	\$ 4.243.490		
	28	\$ 113.710.619	\$ 2.944.727	\$ 1.298.763	\$ 4.243.490		
	29	\$ 110.733.107	\$ 2.977.512	\$ 1.265.978	\$ 4.243.490		

Tabla 26. (Continuación).

	30	\$ 107.722.445	\$ 3.010.662	\$ 1.232.829	\$ 4.243.490		
	31	\$ 104.678.265	\$ 3.044.180	\$ 1.199.310	\$ 4.243.490		
	32	\$ 101.600.193	\$ 3.078.072	\$ 1.165.418	\$ 4.243.490		
	33	\$ 98.487.851	\$ 3.112.341	\$ 1.131.149	\$ 4.243.490		
	34	\$ 95.340.859	\$ 3.146.992	\$ 1.096.498	\$ 4.243.490		
	35	\$ 92.158.831	\$ 3.182.029	\$ 1.061.462	\$ 4.243.490		
	36	\$ 88.941.375	\$ 3.217.455	\$ 1.026.035	\$ 4.243.490		
4	37	\$ 85.688.099	\$ 3.253.276	\$ 990.214	\$ 4.243.490	\$ 41.520.799	\$ 9.401.084
	38	\$ 82.398.603	\$ 3.289.496	\$ 953.994	\$ 4.243.490		
	39	\$ 79.072.484	\$ 3.326.119	\$ 917.371	\$ 4.243.490		
	40	\$ 75.709.334	\$ 3.363.150	\$ 880.340	\$ 4.243.490		
	41	\$ 72.308.741	\$ 3.400.593	\$ 842.897	\$ 4.243.490		
	42	\$ 68.870.288	\$ 3.438.453	\$ 805.037	\$ 4.243.490		
	43	\$ 65.393.554	\$ 3.476.734	\$ 766.756	\$ 4.243.490		
	44	\$ 61.878.112	\$ 3.515.442	\$ 728.048	\$ 4.243.490		
	45	\$ 58.323.532	\$ 3.554.581	\$ 688.910	\$ 4.243.490		
	46	\$ 54.729.377	\$ 3.594.155	\$ 649.335	\$ 4.243.490		
	47	\$ 51.095.207	\$ 3.634.170	\$ 609.320	\$ 4.243.490		
48	\$ 47.420.577	\$ 3.674.630	\$ 568.860	\$ 4.243.490			
5	49	\$ 43.705.036	\$ 3.715.541	\$ 527.949	\$ 4.243.490	\$ 47.420.577	\$ 3.501.306
	50	\$ 39.948.128	\$ 3.756.907	\$ 486.583	\$ 4.243.490		
	51	\$ 36.149.394	\$ 3.798.734	\$ 444.756	\$ 4.243.490		
	52	\$ 32.308.367	\$ 3.841.027	\$ 402.463	\$ 4.243.490		
	53	\$ 28.424.576	\$ 3.883.790	\$ 359.700	\$ 4.243.490		
	54	\$ 24.497.547	\$ 3.927.030	\$ 316.460	\$ 4.243.490		
	55	\$ 20.526.796	\$ 3.970.751	\$ 272.739	\$ 4.243.490		
	56	\$ 16.511.837	\$ 4.014.959	\$ 228.532	\$ 4.243.490		
	57	\$ 12.452.179	\$ 4.059.658	\$ 183.832	\$ 4.243.490		
	58	\$ 8.347.323	\$ 4.104.856	\$ 138.634	\$ 4.243.490		
	59	\$ 4.196.766	\$ 4.150.557	\$ 92.934	\$ 4.243.490		
	60	\$ 0	\$ 4.196.766	\$ 46.724	\$ 4.243.490		

Fuente: esta investigación

**Tabla 29. Deflactación de abonos a capital e intereses**

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Abonos a capital	27.871.190	31.831.686	36.354.969	41.521.010	47.421.145
Valor deflactado de abonos a capital	27.313.766	31.195.052	35.627.870	40.690.590	46.472.722
Intereses	23.051.489	19.090.993	14.567.711	9.401.670	3.501.534
Valor deflactado de intereses	22.590.459	18.709.173	14.276.357	9.213.637	3.431.503

Fuente: esta investigación

**7.3.7 Flujo financieros con financiamiento.** El empleo de créditos para el financiamiento del proyecto tiene repercusiones en los flujos financieros, las cuales se muestran en el programa de inversiones, en el flujo neto de inversiones, en el flujo neto de la operación, así como en el flujo financiero neto del proyecto.

El proyecto va a ser financiado en un 43.80% con recursos propios y un 56.20% con recursos de crédito que asciende a la suma de ciento ochenta y cinco millones de pesos, los cuales serán invertidos en capital de trabajo, maquinaria y equipo y muebles y enseres.

La tabla 22 muestra el comportamiento de la deuda como resultado de cada pago; la amortización de la deuda está expresada en cifras en términos corrientes, ya que corresponden a los valores monetarios que van a ser cancelados en la realidad. La tabla 23 permite ver esos valores en términos constantes, deflactados con la tasa de inflación del año inmediatamente anterior (2009) que a 31 de diciembre ascendió a 2%

Similar a la forma como se realiza los flujos netos de operaciones, el flujo de fondos del proyecto sin financiación y el flujo de fondos del proyecto con financiación, se elaboran los flujos de fondos con financiación, incluyendo el crédito. Como se aprecia en las Tablas 26 y 27., los flujos difieren en valor, respecto a la situación sin financiamiento debido al costo del dinero.

**Tabla 30. Flujo neto de operaciones del proyecto, con financiamiento**

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos operacionales	1.630.000.00 0	1.594.681.00 2	1.690.361.86 2	2.307.647.68 0	2.676.873.62 9
Menos costos operacionales	1.442.768.10 4	1.528.798.68 5	1.644.091.20 5	2.012.298.09 5	2.316.204.91 0
Utilidad operacional	187.231.896	65.882.317	46.270.657	295.349.585	360.668.719
Menos gastos financieros	23.051.489	19.090.993	14.567.711	9.401.670	3.501.534
Utilidad gravable	164.180.407	46.791.324	31.702.946	285.947.915	357.167.185
Menos impuesto a la renta 35% anual	57.463.142	16.376.963	11.096.031	100.081.770	125.008.515
Utilidad neta operacional	106.717.265	30.414.361	20.606.915	185.866.145	232.158.670
Más depreciación de activos	21.420.948	30.992.529	20.572.678	19.758.000	6.385.170
Más amortización de diferidos	666.050	6.337.747	603.010	573.764	545.936
Flujo neto de operación	128.804.263	67.744.637	41.782.603	206.197.909	239.089.776

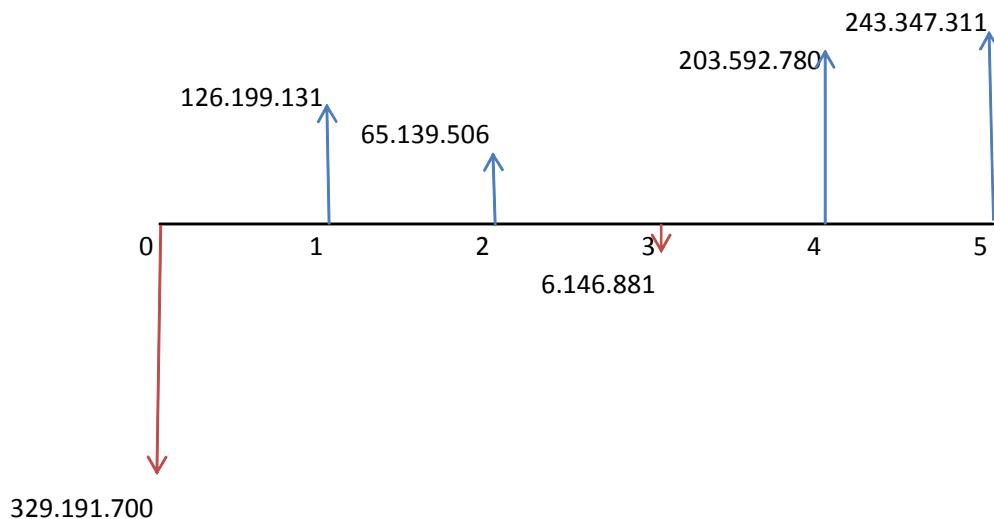
Fuente: esta investigación

**Tabla 31. Flujo de fondos del proyecto, con financiamiento**

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Flujo neto de inversión	-329.191.700	-2.605.133	-2.605.133	-47.929.487	-2.605.133	4.257.530
Flujo neto de operación		128.804.263	67.744.637	41.782.603	206.197.909	239.089.776
Flujo de fondos del proyecto	-329.191.700	126.199.131	65.139.506	-6.146.881	203.592.780	243.347.311

Fuente: esta investigación

**Gráfico 21. Línea de tiempo del flujo de fondos para el inversionista, con financiación**



**Tabla 32. Flujo neto de inversiones para el accionista**

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Inversión fija	-198.935.029			-45.324.354		
Capital de trabajo	-130.256.671	-2.605.133	-2.605.133	-2.605.133	-2.605.133	-2.605.133
Valor residual						6.862.663
Crédito	185.000.000					
Amortización del crédito		-9.734.588	-12.460.272	-15.949.148	-20.414.909	-26.131.084
Flujo neto de inversiones	-144.191.700	-12.339.720	-15.065.403	-63.878.632	-23.020.038	-21.873.549

Fuente: esta investigación

**Tabla 33. Flujo de fondos para el inversionista**

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Flujo neto de inversión	-144.191.700	-12.339.720	-15.065.403	-63.878.632	-23.020.038	-21.873.549
Flujo neto de operación		128.804.263	67.744.637	41.782.603	206.197.909	239.089.776
Flujo de fondos del proyecto	-144.191.700	116.464.544	52.679.236	-22.096.026	183.177.875	217.216.232

Fuente: esta investigación

**7.3.8. Punto De Equilibrio.** El punto de equilibrio es aquel momento donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe ni utilidad ni pérdida. Para nuestro análisis y por la naturaleza de la actividad comercial que desarrollaremos, nuestros Costos Fijos y Variables están detallados en el punto 7.2.2 de este estudio.

**Tabla 34. Análisis de punto de equilibrio.**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas Netas</b>	<b>1.537.884.036</b>	<b>1.496.946.110</b>	<b>1.587.215.290</b>	<b>2.079.379.746</b>	<b>2.395.151.242</b>
<b>Costo de Mercancia Vendida</b>	<b>1.321.472.000</b>	<b>1.279.470.855</b>	<b>1.356.239.107</b>	<b>1.870.855.483</b>	<b>2.170.192.361</b>
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>216.412.036</b>	<b>217.475.255</b>	<b>230.976.183</b>	<b>208.524.262</b>	<b>224.958.881</b>
<b>Ingresos no Operacionales</b>	<b>46.905.463</b>	<b>61.374.791</b>	<b>79.360.764</b>	<b>118.524.646</b>	<b>136.523.621</b>
<b>Utilidad Bruta Total</b>	<b>263.317.499</b>	<b>278.850.045</b>	<b>310.336.948</b>	<b>327.048.908</b>	<b>361.482.502</b>
<b>Gastos</b>	<b>263.317.499</b>	<b>278.850.046</b>	<b>310.336.948</b>	<b>327.048.908</b>	<b>361.482.502</b>
Gastos de Administración	87.311.886	91.830.599	106.305.003	111.784.551	118.491.625
Gastos de Ventas	90.467.613	95.895.670	113.560.884	117.950.623	135.379.271
Gastos de Operaciones	30.599.505	32.435.476	35.929.152	39.880.056	44.355.240
Gastos Financieros	54.938.495	58.688.301	54.541.909	57.433.677	63.256.367
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Impuestos (33%)	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Neta</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: esta investigación

## 7.4 Estados Financieros

Para facilitar la presentación de la situación de la empresa desde el punto de vista contable, se presentan el balance y estado de pérdidas y ganancias, correspondiente al periodo inicial, con proyección hasta el quinto año.

**Tabla 35. Balance general**

**BALANCE GENERAL  
SUPERMARKET EXPRESS**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Caja general	4.055.418	4.363.224	9.250.036	11.361.147	13.183.370
Cajas menores	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
<b>Caja</b>	<b>4.355.418</b>	<b>4.663.224</b>	<b>9.550.036</b>	<b>11.661.147</b>	<b>13.483.370</b>
<b>Bancos</b>	<b>24.200.424</b>	<b>26.179.346</b>	<b>23.181.057</b>	<b>23.905.669</b>	<b>26.367.512</b>
Bancos	24.200.424	26.179.346	23.181.057	23.905.669	26.367.512
<b>Disponible</b>	<b>28.555.842</b>	<b>30.842.571</b>	<b>32.731.093</b>	<b>35.566.816</b>	<b>39.850.882</b>
<b>Cuentas x cobrar</b>	<b>128.711.000</b>	<b>136.533.660</b>	<b>145.619.680</b>	<b>153.396.860</b>	<b>162.594.672</b>
A clientes	128.711.000	136.433.660	144.619.680	153.296.860	162.494.672
Otros		100.000	1.000.000	100.000	100.000
<b>Inversiones</b>	<b>956.991</b>	<b>12.014.410</b>	<b>12.749.275</b>	<b>12.854.232</b>	<b>12.965.485</b>
En Acciones		6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
En bonos		5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
En Asociaciones	956.991	1.014.410	1.749.275	1.854.232	1.965.485
<b>Deudores</b>	<b>129.667.991</b>	<b>148.548.070</b>	<b>158.368.955</b>	<b>166.251.092</b>	<b>175.560.157</b>
<b>Mcias. No fabricad. x la empr</b>	<b>231.706.753</b>	<b>228.112.098</b>	<b>194.366.090</b>	<b>238.699.423</b>	<b>248.904.090</b>
<b>Inventarios</b>	<b>231.706.753</b>	<b>228.112.098</b>	<b>194.366.090</b>	<b>238.699.423</b>	<b>248.904.090</b>
Maquinaria y equipo	76.812.439	115.363.951	99.218.371	137.531.022	202.518.613
<b>Maquinaria y Equipo</b>	<b>76.812.439</b>	<b>115.363.951</b>	<b>99.218.371</b>	<b>137.531.022</b>	<b>202.518.613</b>
Muebles y enseres	40.115.584	52.092.467	31.255.480	18.753.288	15.251.973
<b>Equipo de oficina</b>	<b>40.115.584</b>	<b>32.092.467</b>	<b>31.255.480</b>	<b>18.753.289</b>	<b>15.251.973</b>
Equipo de procesamiento. de datos	5.841.000	4.672.800	2.803.680	1.682.208	9.009.325
Equipo de telecomunicaciones	4.779.000	3.823.200	2.293.920	1.376.352	5.825.811
<b>Equipo de computó. Y comunicac.</b>	<b>10.620.000</b>	<b>8.496.000</b>	<b>5.097.600</b>	<b>3.058.560</b>	<b>14.835.136</b>
<b>Depreciación acumulada</b>	<b>-31.887.006</b>	<b>-39.597.308</b>	<b>-39.974.198</b>	<b>-48.032.007</b>	<b>-59.755.233</b>
<b>Propiedad planta y equipo</b>	<b>95.661.017</b>	<b>116.355.110</b>	<b>95.597.253</b>	<b>111.310.864</b>	<b>172.850.489</b>
<b>Activo</b>	<b>485.591.603</b>	<b>523.857.850</b>	<b>481.063.391</b>	<b>551.828.195</b>	<b>637.165.618</b>
<b>Bancos Nacionales</b>	<b>-157.128.810</b>	<b>-125.297.124</b>	<b>-88.942.155</b>	<b>-47.421.145</b>	
Pagares	-157.128.810	-125.297.124	-88.942.155	-47.421.145	
<b>Obligaciones financieras</b>	<b>-157.128.810</b>	<b>-125.297.124</b>	<b>-88.942.155</b>	<b>-47.421.145</b>	
Proveedores nacionales	-121.662.545	-128.962.298	-154.754.757	-185.705.709	-257.846.850
<b>Proveedores</b>	<b>-121.662.545</b>	<b>-128.962.298</b>	<b>-154.754.757</b>	<b>-185.705.709</b>	<b>-257.846.850</b>
Impuesto de renta por pagar	-22.164.968	-31.993.291	-36.970.502	-53.071.743	-67.782.844
<b>Impuesto a las ventas retenido</b>	<b>-22.164.968</b>	<b>-31.993.291</b>	<b>-36.970.502</b>	<b>-53.071.743</b>	<b>-67.782.844</b>
Imp. de industria y c. retenido	-28.387.927	-30.527.778	-32.390.842	-28.957.509	-34.099.842
<b>Impuesto de industria y comerc</b>	<b>-28.387.927</b>	<b>-30.527.778</b>	<b>-32.390.842</b>	<b>-28.957.509</b>	<b>-34.099.842</b>
<b>Impuestos gravámenes y</b>	<b>-50.552.895</b>	<b>-62.521.069</b>	<b>-69.361.344</b>	<b>-82.029.252</b>	<b>-101.882.686</b>



Tabla 35. (Continuación).

<b>tasas</b>					
<b>Cesantías consolidadas</b>	-4.075.000	-4.319.500	-5.957.200	-8.109.000	-13.006.200
Intereses s/cesantías consolida	-489.000	-518.340	-714.864	-973.080	-1.560.744
<b>Intereses sobre cesantías</b>	-489.000	-518.340	-714.864	-973.080	-1.560.744
Prima de servicios	-2.037.500	-2.159.750	-2.978.600	-4.054.500	-6.503.100
<b>Prima de servicios</b>	-2.037.500	-2.159.750	-2.978.600	-4.054.500	-6.503.100
Vacaciones consolidadas	-2.037.500	-2.159.750	-2.978.600	-4.054.500	-6.503.100
<b>Vacaciones consolidadas</b>	-2.037.500	-2.159.750	-2.978.600	-4.054.500	-6.503.100
<b>Obligaciones laborales</b>	-8.639.000	-9.157.340	-12.629.264	-17.191.080	-27.573.144
Provisión para Inventarios	-1.200.000	-1.392.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000
Otros	-1.084.000	-1.257.440	-1.084.000	-1.084.000	-1.084.000
<b>Pasivos estimados y provisiones</b>	-2.284.000	-2.649.440	-2.284.000	-2.284.000	-2.284.000
<b>Pasivo</b>	<b>-340.267.250</b>	<b>-328.587.270</b>	<b>-327.971.521</b>	<b>-334.631.186</b>	<b>-389.586.681</b>
<b>Capital suscrito y pagado</b>	-100.000.000	-100.000.000	-100.000.000	-100.000.000	-100.000.000
<b>Capital social</b>	-100.000.000	-100.000.000	-100.000.000	-100.000.000	-100.000.000
<b>Utilidad del ejercicio</b>	-45.324.354	-49.946.701	-53.092.456	-117.196.091	-147.578.715
<b>Resultados del ejercicio</b>	-45.324.354	-49.946.701	-53.092.456	-117.196.091	-147.578.715
<b>Utilidades acumuladas</b>		-45.324.354			
<b>Resultados Ejercicios anterior</b>		-45.324.354			
<b>Patrimonio</b>	<b>-145.324.354</b>	<b>-195.271.055</b>	<b>-153.092.456</b>	<b>-217.196.091</b>	<b>-247.578.715</b>

Fuente: esta investigación

**Tabla 36. Estado de pérdidas y ganancias SUPER MARKET EXPRESS**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ventas Brutas</b>	1.630.000.000	1.594.681.002	1.690.361.862	2.307.647.680	2.676.873.629
Devoluciones y Descuentos en ventas	24.450.000	23.920.215	25.355.428	57.691.192	66.921.841
<b>Ventas Netas</b>	<b>1.605.550.000</b>	<b>1.570.760.787</b>	<b>1.665.006.434</b>	<b>2.249.956.488</b>	<b>2.609.951.788</b>
<b>Costo de Mercancia Vendida</b>	<b>1.321.472.000</b>	<b>1.279.470.855</b>	<b>1.356.239.107</b>	<b>1.870.855.483</b>	<b>2.170.192.361</b>
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>284.078.000</b>	<b>291.289.932</b>	<b>308.767.327</b>	<b>379.101.005</b>	<b>439.759.428</b>
<b>Ingresos no Operacionales</b>	<b>48.969.275</b>	<b>64.401.192</b>	<b>83.250.322</b>	<b>128.247.520</b>	<b>148.767.252</b>
De Proveedores	40.138.750	54.976.628	66.600.257	101.248.042	117.447.830
De cafetería	2.408.325	2.356.141	6.660.026	8.999.826	10.439.807
De concesionarios	6.422.200	7.068.424	9.990.039	17.999.652	20.879.614
<b>Utilidad Bruta Total</b>	<b>333.047.275</b>	<b>355.691.124</b>	<b>392.017.649</b>	<b>507.348.524</b>	<b>588.526.679</b>
<b>Gastos</b>	<b>263.317.499</b>	<b>278.850.046</b>	<b>310.336.948</b>	<b>327.048.908</b>	<b>361.482.502</b>
Gastos de Administración	87.311.886	91.830.599	106.305.003	111.784.551	118.491.625
Gastos de Ventas	90.467.613	95.895.670	113.560.884	117.950.623	135.379.271
Gastos de Operaciones	30.599.505	32.435.476	35.929.152	39.880.056	44.355.240
Gastos Financieros	54.938.495	58.688.301	54.541.909	57.433.677	63.256.367
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>69.729.776</b>	<b>76.841.078</b>	<b>81.680.701</b>	<b>180.299.617</b>	<b>227.044.177</b>
Impuestos (33%)	23.010.826	25.357.556	26.954.631	59.498.873	74.924.579
<b>Utilidad Neta</b>	<b>46.718.950</b>	<b>51.483.522</b>	<b>54.726.070</b>	<b>120.800.743</b>	<b>152.119.599</b>

Fuente: esta investigación

## 8. POTENCIALIDADES Y PERFIL COMPETITIVO DE COMPETIDORES

Dado que se trata de un proyecto a establecer y de cuyo tema no se tienen mayores registros, se hace necesario acudir a fuentes de información primaria y apoyarse en la propia experiencia, así como en informes de la entidad que agremia el sector de tiendas y minimercado en el país, de tal manera que se puedan reducir los posibles riesgos que afecten tanto la viabilidad como la factibilidad del proyecto.

Partiendo de este hecho, y basados en las encuestas realizadas podemos determinar que en la zona de la comuna 9 de Pasto se requiere la creación de un minimercado que satisfaga las necesidades de sus habitantes, esto lo vemos en la respuesta positiva del 89,67% de los cuales el 39,26 % fueron hombres y el 50,41 % mujeres.

Por otra parte estudios de la Federación de Comerciantes (Fenalco) muestran que las tiendas de barrio o minimercados se han fortalecido en los últimos nueve años y que actualmente capturan más de la mitad de las ventas de consumo masivo. Según FENALCO, las tiendas o minimercado atienden el 51 % de las ventas de productos de consumo masivo mientras que el 49 % restante es atendido por las llamadas grandes superficies, se destaca aquí que en éstas estadísticas no se tiene en cuenta los locales de carnicerías, panaderías y salsamentarias entre otros.

Otra situación que permite ver buenas perspectivas es la tendencia de evolución en el negocio de la tienda, donde sus propietarios están especializando sus negocios, mejorando su surtido, instalaciones y atención, en esto FENALCO ha tenido mucho que ver ya que a partir del año 2002 puso en marcha el programa fenaltiendas que busca capacitar a los tenderos para que mejoren su productividad y sean vistos y atendidos como microempresarios.

FENALCO considera que el sector de tiendas y minimercados continuará creciendo sobre todo en los estratos 1, 2 y 3, esto ha hecho que algunas grandes superficies tengan puestos sus ojos en estos mercado potenciales y esten pensando en iniciar proyectos a menor escala con el objeto de competir a un nivel más bajo de portafolio, área y precio.

Fuente : [www.fenalco.com.co](http://www.fenalco.com.co)

## 8.1 PERFIL COMPETITIVO DE LOS COMPETIDORES

Dado que el proyecto se va a establecer en la comuna 9, se tienen en cuenta los posibles competidores que tengan características similares a las propuestas por nuestro proyecto en lo que se refiere a área, surtido, servicios.

Basados en las encuestas y definiendo variables idénticas para todos, podemos observar el cuadro con los valores del perfil competitivo que en resumen nos permite ver que la calificación de SUPERMARKET EXPRESS está por encima del promedio, aunque también por debajo del promedio de los competidores, según esto podemos determinar que no se está lejos de los principales competidores y que el ambiente para desarrollo del proyecto es bueno y permite definir de inicio su viabilidad, sin embargo una vez se establezca se debe mejorar en bajar el efecto de las debilidades sobre todo buscar acciones que permitan hacer publicidad económica, buscar la compra del local y rápidamente acceder a información de clientes para iniciar campañas de fidelización de los mismos, todo esto dado que las anteriores variables son las que afectan el valor de calificación de perfil con respecto a la competencia.

VARIABLES CLAVES	SUPER AD	COMFAMILIAR	SUPERMARKET EXPRESS
<b>FORTALEZAS</b>			
F1 - PRECIOS ACCESIBLES PARA CUALQUIER CONSUM	0,6	0,6	0,6
F2 - SERVICIO DE MINIMARKET COMPLETO	0,4	0,4	0,4
F3 - PLANAT FISICA E INSTALACIONES APROPIADAS	0,6	0,6	0,45
F4 - CALIDAD DE PROVEEDORES	0,2	0,2	0,2
F5 - VARIEDAD DE PRODUCTOS Y LINEAS	0,4	0,4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>			
D1 - BAJO MARGEN DE UTILIDAD	0,3	0,3	0,3
D2 - COSTOS DE PUBLICIDAD DE PRODUCTOS	0,2	0,1	0,1
D3 - GASTOS DE DISTRIBUCION	0,05	0,1	0,05
D4 - ALQUILER DE LOCAL	0,05	0,1	0,1
D5 - ESCASO TRATO CON CLIENTE	0,1	0,2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2,7</b>

## 9. ESTRATEGIAS DE MERCADO

### 9.1 ANTES DE LA APERTURA

Antes de la apertura del minimercado, realizaremos varias actividades de mercadeo que tengan como propósito dar a conocer que se inaugura un nuevo minimercado en la comuna 9, también, adelantaremos un proceso de fidelización con los clientes potenciales del sector y resaltaremos las fortalezas en servicio, precios accesibles, planta física adecuada, calidad y variedad.

Esta información la daremos a conocer con los siguientes medios:

Gráfico 22. Diseño de volantes.

 **Expectativa**

La campaña de expectativa para el lanzamiento del minimercado, se realizara mediante las siguientes actividades y piezas publicitarias:

1. instalación de 10 Pasacalles que serán ubicados en sitios estratégicos, de alto trafico del publico objetivo.
2. Distribución de 10.000 Volantes tamaño media carta, entrega personalizada y en sitios de alta afluencia de los posibles consumidores de SuperMarket Express.

● Pasacalles

**Muy pronto en Pasto**

**La mejor Calidad y Economía** 

**Muy pronto en Pasto** **SuperMarket**  **Express**

Comunicación

● Volante

**Muy pronto en Pasto...**  
**la mejor opcion para mercar**

-  **Con la mejor atencion.**
-  **Variedad.**
-  **Precios bajos.**
-  **Comodidad**
-  **La mejor Calidad y Economia**

**Muy pronto en Pasto**

 **SuperMarket** **Express**

## 9.2 EN FUNCIONAMIENTO

El perfil competitivo nos muestra que es los gastos de publicidad y en resumen el mercadeo es una variable en la que debemos mejorar y buscar con pocos recursos maximizar este recurso, en un sector cada vez más competido y que dispone de promociones diarias, grandes gastos en publicidad por parte de proveedores y distribuidores, el mercadeo debe ser cada vez más recursivo e innovador.

La recepción de formas de pago electrónico, bonos, cheque sodexho etc deben implementarse rápidamente y buscar hacer convenios para descuentos de nómina otorgando el beneficio a los clientes afiliados a SUPERMARKET EXPRESS, por otro lado vamos a definir créditos rotativos a tres meses con un valor de financiación bajo que permita a los clientes despreocuparse del pago total de sus facturas y hacer abonos mensuales, para esto se debe afiliarse al supermercado con una tarjeta de fidelización, tipo tarjeta de crédito..

El servicio a domicilio es otra opción de mercadeo que vamos a implementar identificando los clientes que trabajan y no tienen mucho tiempo para compra de mercados pequeños semanales o de algún requerimiento puntual que podemos cubrir con una sola llamada.

Estableceremos un listado de mercado básico que los clientes pueden definir personalmente para que les sea entregado en su casa o apartamento y que les reduzca el tiempo que deben dedicar a buscar productos de primera necesidad como:

Mercado de aseo personal: jabón, Champú, desodorante, crema dental,

Mercado comestibles: arroz, azúcar, café, aceite, enlatados, etc.

Mercado aseo casa: desinfectante, detergente, limpiador, etc.

Una vez se defina el listado, se determina el precio y se presenta al cliente para conocer si esta de acuerdo con el mismo para que le sea entregado previa confirmación en su casa.

Por otro lado la acumulación de compras año de los clientes les permitirá acceder a un descuento en una compra determinada sin necesidad de que participen en rifas y demás, esto siempre y cuando el cliente presente un incremento en sus compras anuales las cuales gracias a los sistemas de facturación pueden verificarse, en esto el supermercado SUPERMARKET EXPRESS hará una inversión de su rentabilidad para fidelizar a sus clientes y ser atractivos a otros potenciales.

Estableceremos un calendario comercial donde definamos las estrategias de promoción y publicidad del minimercado en cada uno de los meses, igualmente utilizaremos material promocional dentro del punto de venta, definido por los siguientes elementos:

## 10. EVALUACION DEL PROYECTO

La evaluación financiera permitirá determinar el rendimiento financiero de los recursos que se van a invertir y tiene como fin establecer si el proyecto es recomendable desde el punto de vista financiero. Hasta ahora se ha establecido la existencia de un mercado potencial atractivo, se ha determinado el tamaño del proyecto, se ha analizado y determinado el lugar en donde se va a localizar el proyecto, de igual manera se calcularon los montos de la inversión necesaria para la ejecución y operación del proyecto durante los primeros cinco años de vida, pero no se ha establecido aún si la inversión es financieramente rentable.

En este caso, para el montaje de un mini mercado, se hará la evaluación basándose en los métodos que tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo como son:

- Valor presente neto (VPN)
- Tasa interna de rentabilidad (TIR)

Si aplicamos al flujo neto de caja una tasa de interés de oportunidad del 14.21%, similar a la tasa de interés del crédito, el valor presente neto es de \$72.006.645, la tasa interna de retorno es de 21.58% mucho mayor que la tasa de interés de oportunidad.

Si el V.P.N. es mayor a cero el proyecto se acepta, razón suficientemente sustentada en estos cálculos y la TIR supera la TIO; entonces, la inversión es atractiva en la comercialización de víveres y abarrotes y la decisión se puede mantener en cuanto a invertir ya que el proyecto es viable.

El valor presente neto del proyecto sin financiación esta representado por los siguientes flujos de caja a una tasa de oportunidad de 14,21% EA.

Inversión:	329.191.700
Año 1:	34.121.143
Año 2:	34.094.531
Año 3:	-25.057.206
Año 4:	75.844.127
Año 5:	101.712.620



Entonces el cálculo del VPN es el siguiente:

$$VPN = 0 = TIR = -329.191.700 + 34.121.143/(1+i) + 34.094.531/(1+i)^2 - 25.057.206/(1+i)^3 + 75.844.127/(1+i)^4 + 101.712.620/(1+i)^5 = -192.736.174$$

La decisión financiera por norma general es que ante un VPN negativo el proyecto se rechaza, sin embargo, se tiene la opción de apalancar el proyecto con crédito.

Al aplicar la fórmula nos muestra un VPN positivo (\$72.006.645) por tal razón es necesario como una decisión financiera calcular la Tasa Interna de Retorno del proyecto que en este caso es de 21,58%

**Tabla 37. Comportamiento de Indicadores del Proyecto**

INDICADORES	SIN FINANCIACIÓN	CON FINANCIACIÓN	PARA EL INVERSIONISTA
Tasa Interna de Oportunidad TIO (14,21%)	0,1421	0,1421	0,1421
Tasa Interna de Retorno TIR		0,2158	0,5634
Valor Presente Neto VPN	-192.736.174	72.006.645	257.006.645

De ésta forma se puede observar que el proyecto con inversión propia no es viable pero al acudir a crédito el proyecto muestra no sólo viabilidad sino también factibilidad.

## 11. CONCLUSIONES

En la comuna 9 de la ciudad de Pasto, se presenta un mercado muy apreciable para la comercialización de víveres y abarrotes, esta demanda es de \$ 1.917.407.583 anuales, por ello el proyecto propone montar un mini mercado que comercialice y distribuya víveres y abarrotes, cubriendo el 85% de la demanda insatisfecha, esperando satisfacer las expectativas del cliente.

El mercado local y regional alcanza a absorber totalmente la cantidad de víveres y abarrotes que se comercializará a través del mini mercado.

La organización de la Sociedad por acciones simplificada SAS permite planear, asignar y controlar el proyecto de una manera eficiente y manejar así adecuadamente todos los recursos con miras a obtener una mayor tasa de rentabilidad.

En la medida que al proceso de comercialización de víveres y abarrotes se vinculen conocimientos tecnológicos y se logre abrir espacios para la distribución a través del mini mercado se obtendrán mayores ingresos.

El plan de negocios de un mini mercado a ubicarse en la comuna 9 de la ciudad de Pasto, tiene viabilidad tanto financiera como económica, como lo demuestran los índices de rentabilidad obtenidos en el estudio que superan ampliamente el parámetro (tasa de oportunidad) tomada para el análisis.

Al establecerse el proyecto se abre la posibilidad de mirar la comercialización de víveres y abarrotes con una mayor visión empresarial, aportando condiciones tecnológicas que permitan obtener una mayor rentabilidad.

## BIBLIOGRAFIA

BELLINTONG, Peter. NARASIMHAM, Sim. MCLEAVE Dennis W. Planeación de la Producción y Control de Inventarios. México. Hispanoamericana S.A. 1.997 p.716

CIFUENTES, Álvaro y CIFUENTES, Rosa María . Planeación Comercial. Colombia, Editorial UNAD 1999

FRED, R. David. Conceptos de la Administración Estratégica. México. Hispanoamericana S.A. 1.997 p.355

GARZA, Treviño Juan Gerardo. Administración Contemporánea.

HAMPATON, David R. Administración. México. Mc. Graw Hill. 1.997 p.791  
HILL, Charles W. y JONNES, Gareth. Administración Estratégica un Enfoque Integrado. México. Mc. Graw Hill. 1.998 p.385

KOONTZ , Harold y O'DONNELL. Curso de Administración Moderna: Análisis de las funciones de la Administración. USA . McGraww Hill, 1972

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian y VOYER, Jhon. El Proceso Estratégico. México. Hispanoamericana S.A. 1.997

MOJICA SASTOQUE Francisco. La Prospectiva: Técnicas para visualizar el futuro. Bogotá Colombia. LEGIS Editores S.A: 1991 p. 144

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Bogota. Ediciones Unidas. 1.992 p.257

PORTER, Michael. Estrategía Competitiva. México, CECSA 1982

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogota. Ram Editores y Cia. Ltda. 1.996 p.343

STANTON, William. ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. México. McGraww Hill. 1992

LEVITT, Theodore. Miopía de la mercadotecnia. 1986

PALOMARES, Ricardo. Mechandising teoría, práctica y estrategia. Gestion 2000.com. 2005.

# **ANEXOS**

**Anexo 1. MODELO DE ENCUESTA PARA LA IMPLEMENTACION Y OPERACIÓN DE UN MINIMERCADO EN EL SECTOR DE LA COMUNA 9 DE PASTO**

Cordial saludo

Estamos adelantando el proyecto de grado de la Especialización de ALTA GERENCIA de la Universidad de Nariño, queremos estudiar la viabilidad del emprendimiento de un mini mercado en la zona de la Avenida de los Estudiantes, implementando procesos y procedimientos, concretos, organizados y que mediante la utilización de tecnología, nos permita alcanzar la meta de iniciar la operación de un mini mercado en perfecto funcionamiento.

Para tal fin requerimos adelantar una encuesta a la población de influencia de nuestro proyecto, motivo por el cual le solicitamos su colaboración diligenciando la siguiente encuesta para conocer algunos aspectos importantes para el trabajo.

SEXO M\_\_ F\_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_

1- ¿CON QUE FRECUENCIA USTED REALIZA SUS COMPRAS EN LOS SUPERMERCADOS ACTUALES?

SEMANAL\_\_ QUINCENAL\_\_\_\_\_

MENSUAL\_\_ TRIMESTRAL\_\_\_\_\_

BIMESTRAL\_\_\_\_\_ ANUAL\_\_\_\_\_

2- ¿QUE CALIFICACIÓN LE DARIA A LOS SUPERMERCADOS ACTUALES QUE USTED CONOCE Y HA VISITADO, DE UNO A CINCO DONDE UNO ES MALO Y CINCO MUY BUENO?

- Súper A. D

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Macroeconómico

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Líder

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Metrópolis 21

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Comfamiliar

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Otro \_\_\_\_\_ bueno \_\_\_\_\_ regular \_\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_\_

POR QUE? \_\_\_\_\_

---

---

3. ¿SU PREFERENCIA PARA REALIZAR SUS COMPRAS EN SUPERMERCADO ESTAN ORIENTADAS A ? :

CALIFIQUE DE UNO A CINCO DONDE UNO ES MALO Y CINCO BUENO:

- Calidad 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
- Surtido 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
- Precio 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
- Ambiente 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
- Infraestructura 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
- Servicio posventa 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
- Cajeros suficientes 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
- Solución oportuna a sus quejas 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
- Buen servicio 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
- Otro 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4- ¿ LE GUSTARIA QUE EXISTIERA UN MINIMERCADO EN EL SECTOR DE LA AV LOS ESTUDIANTES?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

5. ¿ QUÉ TIPO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS LE GUSTARIA ENCONTRAR EN UN SUPERMERCADO, DONDE UNO ES MALO Y CINCO BUENO?

- Importados 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
- Nacionales 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  
- Aseo personal 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Aseo Hogar

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Alimentos básicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Granos y abarrotos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Charcutería

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Vinos, licores y cigarrillos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Panadería y pastelería

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Cafetería

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. PARA REALIZAR SUS COMPRAS, PREFIERE QUE EL SUPERMERCADO CUENTE CON SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA?

SI ----- NO-----

7. PARA REALIZAR SUS COMPRAS, ES IMPORTANTE QUE EL SUPERMERCADO TENGA PARQUEADERO?

SI----- NO-----

8. PARA REALIZAR SUS COMPRAS, CONSIDERA IMPORTANTE LA DISTANCIA DEL SUPERMERCADO A SU LUGAR DE RESIDENCIA?

SI----- NO-----