

**DISEÑO DE UN MODELO DE DIRECCION, PLANEACION Y CONTROL DE  
GESTION PARA LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES DEDICADOS A  
LA VENTA DE ABARROTES Y LICHIGO. CASO: AUTOSERVICIO MERK  
OFFER**

**ANDRÉS FELIPE LEÓN BARRAGÁN**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2017**

**DISEÑO DE UN MODELO DE DIRECCION, PLANEACION Y CONTROL DE  
GESTION PARA LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES DEDICADOS A  
LA VENTA DE ABARROTES Y LICHIGO. CASO: AUTOSERVICIO MERK  
OFFER**

**ANDRÉS FELIPE LEÓN BARRAGÁN**

**Monografía para optar por el título de Especialista en  
Gerencia de Empresas**

**Asesor(a):  
RAFAEL VARGAS  
Magister en Finanzas**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2017**

**NOTA DE ACEPTACIÓN:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma Director Especialización

---

Firma Calificador

Bogotá, D. C. Marzo de 2017

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

Al interesado en generar valor agregado a sus procesos de análisis y recopilación de información, y a los que ven en la Gerencia de Empresas un estilo de vida enfocada en la ruptura de paradigmas y generación de hábitos constructivos para el desarrollo personal y de la sociedad.

## **AGRADECIMIENTOS**

Incluir a mis padres es esencial en este proyecto porque es gracias a ellos que mis conocimientos se complementan con valores y el respeto al pensamiento universal.

Las acompañantes en mi desarrollo, todas ellas con virtudes extraordinarias, únicas y que dejaron en mí una huella de gratitud por la vida, el conocimiento y la dedicación.

A Dios, por dar luz en mi alma y corazón, guiar mis sueños e ilusiones y darme la potestad de escoger mis propios caminos

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>16</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>17</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>18</b>
<b>2. ANTECEDENTES</b>	<b>19</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>20</b>
<b>4. DELIMITACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>5. MARCO TEÓRICO</b>	<b>23</b>
<b>5.1 ENTIDADES COMERCIALES</b>	<b>23</b>
5.1.1 Comercio Mayorista	24
5.1.2 Comercio Minorista	24
5.1.3 Cualidades de los intermediarios	25
<b>6. GENERALIDADES DE LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES</b>	<b>29</b>
<b>6.1 TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES</b>	<b>30</b>
<b>6.2 RECOPIACIÓN HISTÓRICA</b>	<b>35</b>
6.2.1 Características de los formatos Comerciales Tienda y Autoservicio	35
<b>7. DIRECCION ESTRATEGICA</b>	<b>38</b>
<b>7.1 CASO DE ESTUDIO, AUTOSERVICIO MERK OFFER</b>	<b>39</b>
<b>7.2 ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>41</b>
7.2.1 Segmentación	41
7.2.1.1 PLAN DE MUESTREO	47
<input type="checkbox"/> Población de interés	47
<input type="checkbox"/> Tipo de Muestreo.	47
<input type="checkbox"/> Tipo de Investigación.	47
<input type="checkbox"/> Tamaño de la muestra	48
<b>7.3 DESCRIPCCION DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>53</b>
7.3.1 Actividad	53
7.3.2 Competencia	54
7.3.3 Clientes	63
7.3.4 Proveedores	72
7.3.5 Sistema de Abastecimiento	73
<b>8 PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>75</b>
<b>8.1 GENERALIDADES</b>	<b>75</b>

8.1.1	Misión	76
8.1.2	Visión	76
8.1.3	Objetivos	77
8.1.4	Valores Organizacionales	77
8.1.5	Concepto Cadena de Valor	78
8.2	ANALISIS INTERNO	79
8.2.1	Estructura organizacional	79
8.2.2	Abastecimiento de Mercancía y rotación de inventario	80
8.2.3	Clientes	81
8.2.4	Sistema de costos	82
8.2.5	Apalancamiento Financiero	82
8.3	ANALISIS EXTERNO	82
8.3.1	Entorno	82
8.3.3	Clientes	89
8.3.4	Competidores	90
8.4	ANALISIS DOFA	91
8.4.1	MATRIZ DOFA	91
9	CONTROL DE GESTION	93
9.2	Análisis Financiero	94
9.3	Estados financieros de una Empresa Comercial	95
9.3.2	Estados de Resultados.	100
9.3.3	Indicadores de gestión	103
10.	CONCLUSIONES	106
11	RECOMENDACIONES	107
	BIBLIOGRAFIA	108

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Corregimientos y comunas correspondientes a la división política del Municipio de Fusagasugá	45
Tabla 2. Población	47
Tabla 3. Proporción de la población por grupo etario, municipio Fusagasugá 2005, 2015,2020	64
Tabla 4. Datos estadísticos para la muestra completa	70
Tabla 5. Datos estadísticos para la muestra con prueba tukey.	70
Tabla 6. Balance General de Autoservicio Merk Offer	98
Tabla 7. Análisis vertical y horizontal del Balance general.	99
Tabla 8. Estado de resultados del Autoservicio Merk Offer.	101
Tabla 9. Análisis vertical y Horizontal del estado de resultados del Autoservicio Merk Offer	102
Tabla 10. Indicadores de gestión de Autoservicio Merk Offer.	104

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU (Comercio al por menor).	28
Cuadro 2. Tipos de comercios y sus características, dada su colocación	30
Cuadro 3. Tipos de establecimientos comerciales, dado el formato físico de los mismos	33
Cuadro 4. Comunas y los correspondientes barrios	45
Cuadro 5. Estrategias de abastecimiento	74
Cuadro 6. Preguntas claves que contribuyen a la planeación estratégica.	75
Cuadro 7. Componentes de la misión de Autoservicio Merk Offer.	76
Cuadro 8. Aspectos positivos y negativos del administrador del establecimiento respecto a sus condiciones de trabajo.	80
Cuadro 9. Análisis PEST del entorno de Autoservicio Merk Offer,	83
Cuadro 10. Métodos de depreciación	96
Cuadro 11. Estructura de costo de ventas en empresas comerciales	100

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Canales de distribución.	25
Figura 2 Tipos de Comercio según tipo de cliente y sistema de ventas	32
Figura 3. Distintos tipos de formato existente de establecimientos Comerciales	35
Figura 4. Autoservicio Merk Offer, Kilómetro 63 vía Chinauta	40
Figura 5. Actual locación de Autoservicio Merk Offer.	41
Figura 6. Mapa de Colombia	42
Figura 7. Mapa del Municipio de Fusagasugá	44
Figura 8. Mapa político del municipio de Fusagasugá - Cundinamarca	46
Figura 9. Encuesta para supermercado integral, competencia	50
Figura 10. Encuesta para Supermercado integral, consumidor	52
Figura 11. Características	55
Figura 12. Procesos que intervienen el flujo de bienes y servicios	73
Figura 13. Outsourcing	74
Figura 14. Área acogida por la competencia del Autoservicio Merk Offer	90

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Producto de mayor nivel de abastecimiento	57
Grafico 2. Tipos de establecimientos	59
Grafico 3. Proporción del uso de Láseres en establecimientos de comercialización de abarrotes.	60
Grafico 4. Uso de vallas publicitarias en establecimientos de comercialización de abarrotes.	62
Grafico 5. Proporción de uso de detallismos en los establecimientos comerciales.	62
Grafico 6. Pirámide poblacional de la muestra encuestada pen el Municipio de Fusagasugá	65
Grafico 7. Proporción de las principales ocupaciones del Municipio de Fusagasugá	66
Grafico 8. Proporción de compradores en establecimientos comerciales de víveres y abarrotes.	66
Grafico 9. Uso y frecuencia de compra en establecimientos comerciales de venta de abarrotes y productos frescos.	68
Grafico 10. Orden de preferencia de los aspectos importantes para elegir el sitio de compra.	68
Grafico 11. Proporción de número de establecimientos visitados por los encuestados	71
Grafico 12. Productos de mayor consumo por la muestra poblacional en el municipio de Fusagasugá.	71

## GLOSARIO

**BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES:** las buenas prácticas empresariales hacen referencia a las acciones de una empresa que durante el proceso productivo realicen una mejora significativa al producto o cualquier factor que afecte a la organización.

**COMPETITIVIDAD:** la competitividad se refiere a que una organización logre mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo. Esta se evalúa mediante la calidad en sus productos, la flexibilidad de la organización para resolver eventuales problemas, la capacidad de innovación y su evolución.

**EMPRENDIMIENTO:** hace referencia a las capacidades de una persona para realizar una o varias tareas con respecto a un proyecto empresarial que conlleva riesgos.

**ESTRATEGIAS:** son las actividades que se planean para cumplir los objetivos y metas de una organización.

**FACTORES CLAVES DE ÉXITO:** los factores claves de éxito son las actividades claves que le permiten al empresario sobrevivir y alcanzar los objetivos que se ha trazado. Estos factores son muy importantes para cada empresa y se ven reflejados en cada uno de sus procesos, consiguiendo una distinción en el mercado, haciendo única a la empresa.

**INDICADORES:** es un instrumento para valorar el resultado de diferentes áreas, dadas en diferentes escalas y dimensiones frente a una meta de orden estratégico.

**MODELO:** la definición más simple de un modelo empresarial de un negocio es el método para ganar dinero. Existen cuatro tipos de modelos empresariales: diseñadores, distribuidores, dueño y agentes.

**PLANEACIÓN:** la planeación consiste en la prolongación del presente hacia el futuro, es decir, establecer anticipadamente objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, entre otros.

**SECTOR ECONÓMICO:** en Colombia los sectores se dividen de acuerdo a la actividad que realizan y su nivel de transformación en: sector primario, secundario y terciario.

## RESUMEN

El presente documento tiene como propósito ayudar a comprender de manera detallada la gestión realizada en las principales actividades del Autoservio Merk Offer, esto mediante un modelo de dirección, planeación y control que adopte de manera integral todos los procedimientos que se deben realizar para administrar la entidad.

Para lograr lo anterior, en primera instancia se requiere el reconocimiento de la entidad comercial, los tipos de superficies, los modelos de distribución y las formas de atención al público, haciendo énfasis en las tiendas de barrio, mini mercados y supermercados. Al tener claro lo que significan los modelos de negocio como Autoservicio Merck Offer el paso seguir está en función del reconocimiento del mercado al que se enfrenta, en el cual se destaca la presencia de competidores y las tendencias del mercado.

De manera continua se buscó identificar las cualidades de Autoservicio Merk Offer para compararlas con las de su contexto e identificar las oportunidades y amenazas las cuales se enfrenta el establecimiento.

Con el fin de detallar y generar un diagnostico actual de la organización se hizo uso de los estados financieros, los cuales, muestran la cuantificación de su situación económica.

Palabras claves: Modelo dirección, planeación, autoservicio, diagnostico.

## INTRODUCCIÓN

Los establecimientos comerciales dedicados a la venta de abarrotes y láchigo son comúnmente denominados Tiendas de barrio o mini mercados, los cuales, basan su actividad en la atención convencional o por tedero y un tipo Autoservicio.

Autoservicio Merk Offer es un establecimiento comercial dedicado a la venta de Abarrotes y láchigo en formato minorista ubicado en el Municipio de Fusagasugá-Cundinamarca, el cual, realiza prácticas de gestión que no han mostrado resultados óptimo para el inversionista. Con el fin de reconocer e identificar las principales practicas equivocadas realizadas por su personal, se ofreció realizar un diagnóstico empresaria basado en un modelo de dirección, planeación y control de gestión que permita organizar y guiar a la actividad del establecimiento al incremento de su utilidad y rentabilidad y con esto mejorar la calidad de vida del propietario y su núcleo familiar.

Para lograr lo dicho anteriormente se hará uso de herramientas como; Estudios de mercado, Análisis PEST y Análisis DOFA, los cuales, permitirán acumular criterios que expliquen el comportamiento de la demanda, la organización y las características de la competencia. Factores que afectan y se ven reflejados de manera contable en sus estados financieros que tienden a comprenderse con indicadores de gestión.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de dirección, planeación y control de gestión para los establecimientos comerciales dedicados a la venta de abarrotes y lichégo. Caso: Autoservicio Merk Offer

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar la descripción del mercado al que se dirige el establecimiento Comercial.
- Evaluar el sistema de proveedores y de abastecimiento de mercancía que realiza el Autoservicio Merk Offer para la ejecución de su actividad.
- Analizar las buenas y malas prácticas realizadas por el Autoservicio Merk Offer en su sistema de mercadeo, costos, proveedores y abastecimiento.
- Evaluar los métodos de financiación por el establecimiento para la ejecución de sus actividades comerciales.
- Describir el sistema de costos establecido por el Autoservicio Merk Offer.
- Analizar la rentabilidad obtenida en la actividad del Autoservicio Merk Offer.
- Proponer acciones que influyan en el incremento de la rentabilidad del establecimiento comercial.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se ve la necesidad de realizar un diagnóstico general al establecimiento comercial Autoservicio Merk Offer, dada la preocupación de su propietario, al no evidenciar la rentabilidad, sostenimiento y el retorno de la inversión inicial de su negocio.

Autoservicio Merk Offer es un establecimiento comercial al que le ha costado encontrar un posicionamiento en el mercado, además, a pesar de llevar su sistema de costos semanal en ocasiones incurre en prácticas para no incluir todos sus ejercicios, sus proveedores no son estables y su sistema de abastecimiento es aleatorio. El propietario muestra preocupación por las ventas y por la poca rotación de productos, problemas que lo ha llevado a incluir obligaciones financieras para la compra de mercancía.

¿El Autoservicio Merk Offer ha establecido malas prácticas en el sistema de mercadeo, costos, proveedores, abastecimiento y apalancamiento financiero y son estas, causantes de baja rentabilidad y el no retorno de la inversión?

## 2. ANTECEDENTES

Los Supermercados, “son establecimientos comerciales de venta al por menor de productos cuyo surtido está compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas o tabaco, mercancías para consumo de los hogares tales como vestuario, electrodomésticos, muebles, artículos de ferretería, cosméticos, entre otros”<sup>1</sup>.

Los autoservicios ofrecen bienes de consumo en un sistema de autoservicio el cual es el resultado de la evolución del servicio prestado en las tiendas, el cual consistía en la distribución de los productos por medio de un comerciante que hacia esperar al cliente detrás de un mostrador mientras este le indicaba los elementos que quería y que además, vendía mercancía que no tenía empaque individual, por lo que el comerciante tenía que medir y empacar la cantidad exacta deseada por el consumidor, lo que producía un proceso de compra lento, dado el limitado número de clientes que podía ser atendido.

El Autoservicio Merk Offer es un establecimiento comercial fundado y establecido el 30 de agosto de 2013 en el Kilómetro 63 vía Chinauta en el municipio de Fusagasugá- Cundinamarca, su único propietario ideó este negocio con el fin de disponer de otro ingreso económico y así contribuir al desarrollo de su calidad de vida y el de su familia. Basado en la oportunidad de negocio, la cual estaba fundamentada en la localización, estética del establecimiento, bajos precios, carencia de competencia directa, innovación en la prestación del servicio de venta de productos y con la oportunidad de ser el único abastecedor de todo tipo de mercancía perteneciente a la canasta familiar para los hoteles de la zona, el propietario decidió realizar su idea con capital propio. Tres años transcurrieron para que el dueño del establecimiento decidiera trasladarlo a otro punto; ubicado en la Calle 15 #6-50 de Fusagasugá – Cundinamarca. Los motivos de este traslado eran sencillos; inseguridad en el sector, ventas bajas, poca rotación de productos, el target definido se había simplificado a solo los habitantes más cercanos y problemas habituales con la inestabilidad en la permanencia de los empleados.

Con un nuevo comienzo y con el conocimiento y experiencia de tres años, el propietario decide abarcar un mercado con más demanda de compradores y oferta de competencia. Para esto, toma en arriendo un local de 70 m2, establece dos puntos de pago, un administrador, se abastece con más de 900 tipos de productos, 3 neveras y 15 estantes para la distribución de sus productos, además , tiene para la disposición de los clientes dos mesas con parasoles y servicio de parqueadero. En tecnología, está dotado con un sistema de circuito cerrado cámaras de video, alarma y maneja un software con licencia para la venta de sus productos. Con ventajas competitivas frente a espacio, comodidad, número de productos, seguridad e inocuidad de mercancías y precios bajos, Se establece el

---

<sup>1</sup>CCB. Cámara de Comercio de Bogotá.. [Consultado el Septiembre, 162016]. Disponible en: <http://www.ccb.org.co>

fin de incrementar sus ventas, rotación de productos, su rentabilidad y la del establecimiento, y con ello, garantizar la estabilidad y reconocimiento de su marca Merk Offer.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Los establecimientos de Comercio hacen parte de la clasificación que las Cámaras de Comercio atribuyen en la constitución de una empresa, estos se reconocen, según el código de comercio; como un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines lucrativos de la empresa. “Una misma persona podrá tener varios establecimientos de comercio y, a su vez, un solo establecimiento de comercio podrá pertenecer a varias personas y destinarse al desarrollo de varias actividades”<sup>2</sup>.

En la definición de los establecimientos de comercio, se presenta de manera ambigua la semejanza que éstos tienen con una empresa y esto es, porque a dichos entes no se les atribuye la producción de los bienes que distribuyen y comercializan. El no presentar esta característica se encargó de limitarlos a ejercer un papel de intermediarios entre el fabricante y el consumidor, y además, permitió que en el mercado se establecieran dos tipos de comercialización; “Comercio mayorista y los minoristas, diferenciados básicamente por su capacidad y poder adquisitivo”<sup>3</sup>.

Los empresarios que consideren instaurar un establecimiento comercial lo pueden hacer, siendo los propietarios del local o gestionarlo en régimen de arrendamiento, de cualquier forma y como en toda idea de negocio, se busca sacar provecho del conocimiento y experiencia en alguna actividad. Al convertirse en una actividad de comercialización, en el que su objeto está basado en la compra de productos directamente al fabricante y venderlos con un valor agregado, se convierte en una actividad rentable, siempre y cuando, exista un cliente potencial que adquiera dichos productos.

Un estudio realizado en el 2012 por la empresa Servinformación S.A. demostró que los establecimientos de comercio minoritarios son la mano derecha de los empresarios a la hora de llevar los productos de consumo masivo a todos los rincones del país, lo cual, se debe a una verdadera estrategia de localización inteligente de las marcas, a la hora de buscar posicionamiento en el mercado.<sup>4</sup> El estudio encontró que en las 52 ciudades censadas existen 78.224 tiendas, lo que certifica la importancia e influencia que adquieren estos establecimientos.

---

<sup>2</sup>CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. CCB. [Consultado el 16 Septiembre 2016]. Disponible en: <http://www.ccb.org.co>

<sup>3</sup> WEST, Alan. Gestión De La Distribución Comercial. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991.p-9-58

<sup>4</sup>PORTAFOLIO. Establecimientos comerciales.[sitio web] Bogotá sec Economica [Consultado el 4 Marzo 2016]. Disponible en: [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co)

Uno de los problemas más relevantes en los establecimientos comerciales con mercado minorista es la mala gestión del propietario o administrador, cuando este pierde el orden establecido con su sistema de pagos, adquisición de mercancía o incurre en desapropiadas prácticas de mercadeo, pone en riesgo la rentabilidad y sostenimiento de su negocio. La presencia de problemas en las que no se es consciente de las causas, son la forma de justificar el requerimiento de ayuda ajena, en la que las ideas proporcionadas por un experto suministrarán una posible solución; los auditores y consultores son agentes que por sus conocimientos y experiencia en procedimientos técnicos, reconocen, comprenden y establecen herramientas que favorecen a la solución de los problemas generados por la mala gestión e inclusive proporcionan una nueva visión a la idea de negocio inicial del empresario y cliente. El empleo de diagnósticos a pequeñas empresas y entidades de comercio es una tendencia incipiente en el mundo de los negocios. A medida que las actividades relacionadas con la dirección de las empresas se hacen más difíciles, la necesidad de ayuda exterior se hace más relevante.<sup>5</sup>

En la mayoría de los casos, los establecimientos comerciales hacen parte del capital de pequeños empresarios, que apuestan todos sus recursos económicos en una idea de negocio que les proporcionara rentabilidad y estabilidad. La importancia de establecer y tener en claro las variables rentabilidad y estabilidad de este tipo de negocios es tan importante que, de estas depende el retorno de la inversión del propietario, su progreso y el de su familia.

---

<sup>5</sup>NORIEGA, Grupo. La Consultoría De Empresas. México, D.F.: Lomisa, S.A., 2008. p. 425

#### **4. DELIMITACIÓN**

Autoservicio Merk Offer es un establecimiento comercial dedicado a la venta de abarrotes y láchigo ubicado en el Barrio Balmoral del municipio de Fusagasugá – Cundinamarca, con lo cual el estudio se limitara a esta zona para realizar la descripción del mercado.

El establecimiento suministrara la información necesaria para la efectuación del estudio pero no se compromete con intensivos económicos para el investigador ni para la efectuación del mismo.

El estudio buscara determinar la rentabilidad obtenida por el establecimiento en el último año con el fin de analizar y realizar una retroalimentación al inversionista de modo que, se propongan acciones basadas en la gestión y planeación Estratégica que influyan en su incremento.

Teniendo en cuenta con el poco tiempo que se cuenta, el estudio se presentar  a nivel de propuesta y no se podrán evaluar los resultados que se pudieran obtener ya puesto en marcha.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 ENTIDADES COMERCIALES

Las entidades comerciales en Colombia se encuentra avaladas por el código de comercio Colombiano expedido en el decreto 410 de 1971. En este, se ratifican y reconocen los actos, operaciones y empresas Mercantiles que de forma legal se permiten ejercer. Como también, impone las reglas, documentos y procedimientos respecto a registro mercantil que estas entidades deben cumplir para ejercer su actividad. El artículo 100 del Código de Comercio asimila a las sociedades comerciales, de modo que, reconoce sus actividades mercantiles y diferencia de aquellas que nos las practican;

*“Se tendrán como comerciales, para todos los efectos legales las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles. Si la empresa social comprende actos mercantiles y actos que no tengan esa calidad, la sociedad será comercial. Las sociedades que no contemplen en su objeto social actos mercantiles, serán civiles. Parágrafo. Las sociedades con fines culturales, recreativos, deportivos, de beneficencia u otros análogos, no son comerciales”<sup>6</sup>*

Los establecimientos de Comercio hacen parte de la clasificación que las Cámaras de Comercio atribuyen en la constitución de una empresa, estos se reconocen, según el código de comercio; como un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines lucrativos de la empresa. Una misma persona podrá tener varios establecimientos de comercio y, a su vez, un solo establecimiento de comercio podrá pertenecer a varias personas y destinarse al desarrollo de varias actividades.<sup>7</sup>

En la definición de los establecimientos de comercio, se presenta de manera ambigua la semejanza que éstos tienen con una empresa y esto es porque a dichos entes no se les atribuye la producción de los bienes que distribuyen y comercializan. El no presentar esta característica los limita a ejercer un papel de intermediarios entre el fabricante y el consumidor, y además, permite que en el mercado se establezcan don tipos de comercialización; Comercio mayorista y los minoritas, diferenciados básicamente por su capacidad y poder adquisitivo.

---

<sup>6</sup> SUPERSOCIEDADES, Sociedad civil- Sociedad mercantil.[en línea] s.f. [citado el 7 de Enero de 2017]. Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/conceptos/conceptos-juridicos/Normatividad%20Conceptos%20Juridicos/3386.pdf>

<sup>7</sup> KIRCHHOFF, Bruce A. From Strategic Planning to Strategic Management. En: Academy of Management Review. 04. vol. 4, no. 2, p. 296-298

En ocasiones los fabricantes de productos plantean su forma de distribución de modo tal que se mantienen al margen del contacto directo con el usuario consumidor y hace uso de intermediarios o facilitadores; minoristas. Encontrar un método eficaz para llegar al consumidor final y decidir si deben o no utilizarse intermediarios es una decisión inicial que debe ser tomada al momento de establecer una idea de negocio, esto supone escoger el canal de distribución más adecuado; Louis W. Stern<sup>8</sup> en su libro *Canales de Comercialización* define a los canales de distribución como el conjunto de instituciones, entidades y establecimientos que los productos atraviesan hasta llegar al consumidor final, es decir, la forma en que los productos pasan desde el proveedor hasta el usuario final. Este puede ser directo; contacto inmediato proveedor- Usuario o consumidor final, o indirecto si existen intermediarios entre el proveedor y el consumidor final, en el Grafico 1 se representan los destinos ocasionales de un producto, con los cuales, se puede plantear o diseñar un canal de distribución. Para la toma de esta decisión autores como West y Stern recomiendan aplicar un diseño de canales de distribución, en el cual, la empresa selecciona el sistema con mayor adecuación a las necesidades de la idea de negocio.

### **5.1.1 Comercio Mayorista**

Basada en la idea de comprar para re vender o para usos empresariales, industriales o institucionales<sup>9</sup>

### **5.1.2 Comercio Minorista**

Fundamentado en las actividades necesarias para vender bienes y servicios a los consumidores Finales para su consumo privado, por ende el comprador es el consumidor final. El origen de la compra en la venta minorista es siempre la satisfacción personal o familiar que produce el consumo final del artículo.

Los establecimientos de comercio de bienes de tipo minorista, están orientados a la venta de pequeñas cantidades o de pocas unidades de un producto para el consumo de las personas, de estos existen dos tipos; El individual y el Colectivo.<sup>10</sup>En el primero, la actividad está realizada por un único empresario. En

---

<sup>8</sup> STERN Louis W.; ANSARY Adel I.; COUGHLAN Anne T. y CRUZ Ignacio R.F.lada F. *Canales de Comercialización*. 5 ed. México. Prentice Hall. [citado el 28 de enero de 2017] Disponible en línea [https://books.google.com.pe/books?id=Tzw1JBz0sIQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Tzw1JBz0sIQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

<sup>9</sup> DURÁN JUVÉ, Dunia. *FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL*. En: Universitat de Barcelona. *La Dirección Y El Control Estratégico: Su Aplicación En Los Recursos Humanos*. 1999. ISBN 2010-06-30T08:09:01Z

<sup>10</sup> HERMIDA Alexandre M. y IGLESIAS Inmaculada F. *Estructura y tipos de establecimientos comerciales*. En: *Operaciones Auxiliares en el punto de venta. Desarrollo e impulso de la actividad comercial*. España: Ideas

el segundo los empresarios comparten un mismo lugar para llevar a cabo su actividad comercial, ejemplo de ello son las plazas de abastos, o los modernos centros comerciales.

Los minoristas hacen dinero mediante el aumento de los precios por encima de su costo de mano de obra, equipos y distribución. Este aumento de precios se conoce en economía como margen de beneficio, y es normalmente una fracción que se obtiene por la venta y comercialización del producto en cada uno de los canales de distribución.<sup>11</sup>

### 5.1.3 Cualidades de los intermediarios

Aparecen en el proceso de intercambio porque pueden aumentar su eficiencia Facilitan la circulación de bienes y servicios, creando utilidades de posesión, de lugar y tiempo Incrementan la cobertura del surtido del consumidor Son facilitadores en la selección, acumulación, asignación y clasificación de productos para el consumidor.

Figura 1. Canales de distribución.



Fuente: WEST Alan. Gestión de la distribución comercial. Concepto de distribución total. España: Ediciones Diaz de Santos S.A 1991. [Citado el 28 de enero de 2017] Disponible en línea: [https://books.google.com.co/books?id=10pWjstZnWwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=10pWjstZnWwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

---

propias Editorial 2014. P.13-41 [citado el 28 de enero de 2017] Disponible en línea [https://books.google.com.co/books?id=fkL6CAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=fkL6CAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

<sup>11</sup> EL HERALDO. Tiendas de barrio, modelo exitoso que compite con gigantes. [En línea] Mayo 2015.

[Consultado el Enero, 16 2017]. Disponible en : <https://www.elheraldo.co/economia/tiendas-de-barrio-modelo-exitoso-que-compite-contra-gigantes-196520>

Dicho anteriormente, existen las sociedades y entidades comerciales; a modo de ejemplo, las primeras funcionan como fabricantes quienes por necesidad comercializan su(s) producto(s), y, las segundas nacen como intermediarios para facilitar el acceso de dicho(s) producto(s) al consumidor.

En los procesos de creación, registro, constitución y legalización de una empresa, las Cámaras de Comercio establecen varios criterios para organizar y reconocer a las sociedades y entidades comerciales, los cuales, dependen de su tipología; Natural o Jurídica, establecidos previamente por sus fundadores. Por su importancia, a continuación se presentan las definiciones tomadas de la Cámara de Comercio de Bogotá<sup>12</sup>

### Persona Natural

*“Persona natural comerciante es aquella que ejerce esta actividad de manera habitual y profesional a título personal. Asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la actividad comercial que ejerce. Una persona natural puede inscribirse como comerciante ante la Cámara de Comercio, ejecutar actividades dirigidas a la producción de bienes y/o servicios, con el fin de obtener una utilidad, producto de su venta y comprometerse con terceros.”<sup>13</sup>*

### Persona jurídica

*“Persona Jurídica es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Son de dos clases:*

- *Las personas jurídicas de derecho público; como la nación y sus entidades descentralizadas.*
- *Las personas jurídicas de derecho privado; como las compañías, fundaciones, asociaciones y corporaciones”.*<sup>14</sup>

### Clasificación de empresas jurídicas

- Sociedad Limitada

---

<sup>12</sup> CCB. Cámara de Comercio de Bogotá. [En línea] s.f. Bogotá [Consultado el 16 Septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>.

<sup>13</sup> CCB. Cámara de Comercio de Bogotá. [En línea] s.f. Bogotá [Consultado el 16 Septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>

<sup>14</sup> SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José María. El Plan Estratégico En La Práctica. 3ra ed. Madrid: ESIC Editorial, 2012. p. 3878473568818, 9788473568814

- Empresa Unipersonal
- Sociedad Anónima
- Sociedad Colectiva
- Sociedad Comandita Simple
- Sociedad Comandita por Acciones
- Empresa Asociativa de trabajo

Uno de los primeros pasos que se deben efectuar en la creación de una empresa es verificar el nombre que se le desea colocar a la sociedad o entidad con el fin de evitar la homonimia\*. Esta consulta permite conocer si existen o no otras empresas o establecimientos con el mismo nombre de la empresa que tú deseas registrar. Las cámaras ejercen el control de homonimia, previsto en el artículo 35 del Código de Comercio que dice: "Las cámaras de comercio se abstendrán de matricular a una comerciante o establecimiento de comercio con el mismo nombre de otro ya inscrito, mientras este no sea cancelado por orden de autoridad competente o a solicitud de quien haya obtenido la matrícula"<sup>15</sup>

Como lo establece las cámaras de Comercio es obligación de todo comerciante matricularse en el registro mercantil, según lo dispuesto en el Código de Comercio (artículos 28 y 19). A su vez, las personas que ejerzan profesionalmente el comercio y sus auxiliares, deben hacerlo dentro del mes siguiente a la fecha en que inicien sus actividades. El objeto de este registro es llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad, de conformidad con el Código de Comercio (artículo 26).

Con el fin de clasificar las actividades económicas similares por categorías, en el momento de registro y constitución, la cámara de comercio exige que los fundadores establezcan la actividad económica de preferencia mediante la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (Código CIIU). En el caso de la Cámara de Comercio de Bogotá están conformadas por una letra y 6 dígitos numéricos ver Figura 1. Este código permite que todos los empresarios puedan clasificarse dentro de actividades muy específicas que facilitan el manejo de información para el análisis estadístico y económico empresarial.

---

\*\_Dos palabras son homónimas si su significante es el mismo, es decir, están compuestas por los mismos fonemas, o su realización fonética coincide. No se trata, pues, de relación entre significados.

<sup>15</sup> CCB. Cámara de Comercio de Bogotá. [En línea] s.f. Bogotá [Consultado el 16 Septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>.

Cuadro 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU (Comercio al por menor).

<b>Comercio Al Por Menor</b>	<b>Código CIIU</b>
Comercio al por menor, en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco	G521100
Comercio al por menor en tiendas pequeñas y graneros	G521101
Comercio al por menor de víveres y abarrotes en otros tipos de establecimientos no especializados	G521102
Comercio al por menor en supermercados y almacenes de cadena	G521103

Fuente: ESCOBAR Elizabeth C. y ESCOBAR Gonzalo R. Tiendas de barrio responsabilidad social: Caso Fusagasugá, Colombia. En: Revista Global de Negocios. 2015. Vol.3 No.3 ISSN: 2328-4668 p.17-29 Disponible en línea: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n3-2015/RGN-V3N3-2015-2.pdf>

El Decreto 2788 de 2004, derogado por el Decreto 2460 de 2013<sup>16</sup> establece que para matricularse en el Registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 555-2 del Estatuto Tributario y en el Código de Comercio, deberá inscribirse previamente en el Registro único tributario (RUT)<sup>17</sup>

<sup>16</sup> COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 2460(7, Noviembre, 2013). Por el cual se reglamenta el artículo 555-2 del Estatuto Tributario. Bogotá D.C., 2013.

<sup>17</sup> El Registro Único Tributario RUT-constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio; los responsables del régimen común y los pertenecientes al régimen simplificado; los agentes retenedores; los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros, y los demás sujetos de obligaciones administradas por la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, respecto de los cuales esta requiera su inscripción.

## 6. GENERALIDADES DE LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES

Los establecimientos comerciales como en su nombre se dice, ejercen una Actividad comercial, la cual, es la destinada al expendio, compraventa o distribución de bienes y mercancías, tanto al por mayor como al por menor y las demás actividades definidas como tales por el Código de Comercio, siempre y cuando no estén consideradas por la ley como actividades industriales o de servicios. De modo que, esta actividad está abierta para toda persona Natural o jurídica que desee y posea las condiciones anteriormente dichas. A modo de aclaración, la Cámara de Comercio menciona que las sociedades comerciales pueden desarrollar los fines previstos en su objeto por intermedio de agencias o sucursales.

Para la ley comercial el establecimiento de comercio está establecido por:

- *“La enseña o nombre comercial y las marcas de productos y servicios.*
- *Los derechos del empresario sobre las invenciones o creaciones industriales o artísticas, que se utilicen en las actividades del establecimiento.*
- *Las mercancías en almacén o en proceso de elaboración, los créditos y los demás valores similares.*
- *El mobiliario y las instalaciones.*
- *Los contratos de arrendamiento y en caso de enajenación, el derecho al arrendamiento de los locales en los que funcionan, si son de propiedad del empresario; y las indemnizaciones que conforme a la ley, tenga el arrendatario.*
- *El derecho a impedir la desviación de la clientela y a la protección de la fama comercial.*
- *Los derechos y obligaciones mercantiles derivados de las actividades propias del establecimiento, siempre que no provengan de contratos celebrados exclusivamente en consideración al titular de dichos establecimientos”.*<sup>18</sup>

De forma intuitiva, resulta sencillo entender qué es un establecimiento comercial, dado su acoplo en la vida cotidiana se deriva en puntos y localizaciones donde las personas establecen relaciones comerciales de compra y venta o como se hacía en años pasados, mediante el trueque o intercambio de bienes. Generalmente, estos espacios se dedican exclusivamente a la venta de productos y servicios, separando físicamente el proceso de producción de ambos. Ejemplo de esto son los locales encargados de la venta de alimentos que han sido elaborados a cientos de kilómetros. Sin embargo, de forma contraria se encuentran aquellos establecimientos que producen productos sencillos o cotidianos; Panaderías o puntos de comida rápida.

---

<sup>18</sup> CCB. Cámara de Comercio de Bogotá. [En línea] s.f. Bogotá [Consultado el 16 Septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>

## 6.1 TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES

En la mayoría de ocasiones los establecimientos de comercio cumplen el papel de intermediarios entre fabricante y el consumidor, o, fabricante y una empresa que, posteriormente, revenderá el producto a otro establecimiento. Generando así los mercados mayoristas y minoristas, Figura 1, diferenciados básicamente por el volumen de comercialización. Para fines estadísticos y de reconocimiento sectorial por las entidades gubernamentales colombianas, la tipología está basada en la clasificación de mayorista y minorista.

El proceso anterior ha permitido abrir una brecha en el comercio, de modo que, se generan ramificaciones en la forma de distribución, colocación y atención al cliente. Alexandre Herida Mónde autor del libro “Operaciones Auxiliares en el punto de venta” reconoce que existen tipos de Comercio: Comercio Tradicional, Comercio Especializado, Tienda de conveniencia, cadena, cooperativa, franquicia y sin tienda. Las principales características de esta tipología se encuentran en el cuadro 2.

Cuadro 2. Tipos de comercios y sus características, dada su colocación

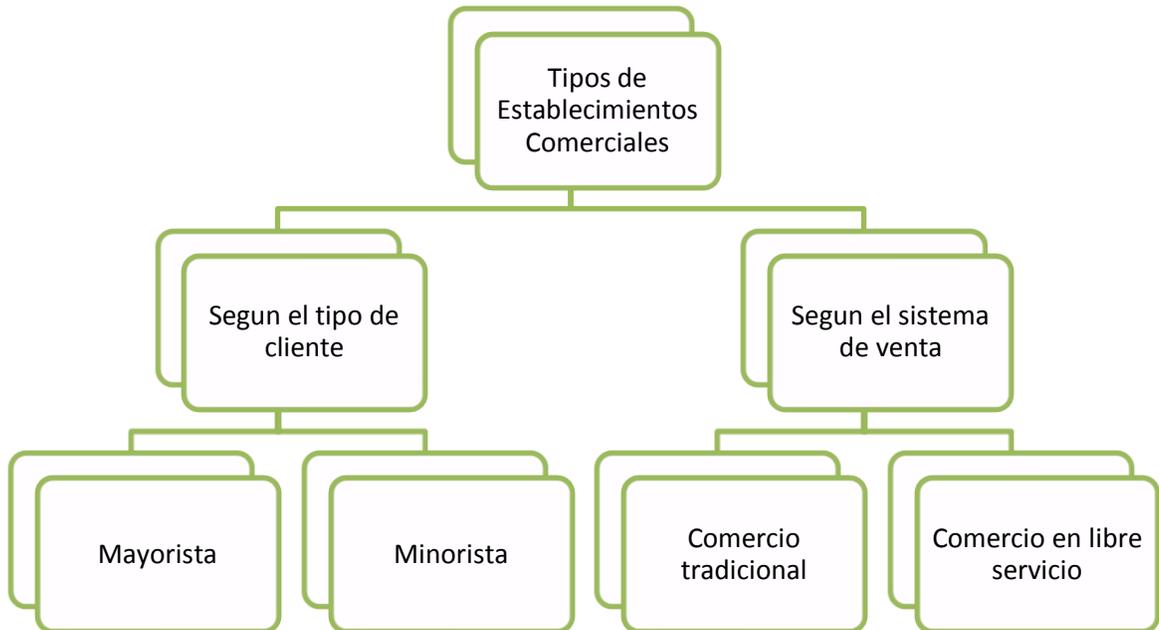
TIPO DE COMERCIO	CARACTERISTICAS
COMERCIO TRADICIONAL	Existe la presencia de un Mostrador, tras del cual atiende un dependiente. Almacén pequeño. Mantiene costumbres y el funcionamiento del sector desde hace décadas. No realiza grandes inversiones para modernizarse, ni ha realizado grandes inversiones para adaptarse a las nuevas demandas del mercado, si hace pequeños cambios son por necesidad. El cliente se desplaza para llevar a cabo la compra, ubicación fija a lo largo del tiempo
COMERCIO ESPECIALIZADO	El comerciante opta por especializarse en una categoría de producto muy determinada para conocer mejor su sector y poder competir con las grandes cadenas, ofreciendo un catálogo amplio y buenos precios.
TIENDA DE CONVENIENCIA	Basa su competitividad en unos horarios de apertura muy dilatados y flexibles para facilitar la compra a aquellas personas que necesitan adquirir algún producto de última hora.
CADENA	Red de comercios con múltiples establecimientos. Establece división entre los propietarios y los dependientes por falta de cobertura en la gestión. Pueden clasificarse en Supermercados, Hipermercado y descuento.
SUPERMERCADO	Comercio que fundamenta sus ventas en los productos de alimentación, complementarios, droguería, hogar, etc. Suele tener tamaño inferior a los 4000 m <sup>2</sup> .

HIPERMERCADO	Productos similares con los Supermercados pero con una superficie superior a 4000m <sup>2</sup> . Mayores volúmenes y productos de comercialización.
COOPERATIVA	Los propietarios son un grupo de personas que, además de ser dueños de la empresa, trabajan y gestionan la empresa diariamente en el establecimiento comercial
FRANQUICIA	Tienen la particularidad que no es el propietario de los establecimientos quien da nombre a los mismos, sino que se trata de un inversor que ha decidido unirse en colocación a la empresa matriz.
SIN TIENDA	Diversas empresas comercializan sus productos sin necesidad de disponer de un establecimiento comercial físico donde llevar a cabo su actividad, Bajos gastos. La tienda física se sustituye mediante correo, catalogo, teléfono, televisión, internet, presentación a domicilio

Fuente: HERMIDA Alexandre M. y IGLESIAS Inmaculada F. Estructura y tipos de establecimientos comerciales. En: Operaciones Auxiliares en el punto de venta. Desarrollo e impulso de la actividad comercial. España: Ideas propias Editorial 2014. P.13-41 [citado el 28 de enero de 2017] Disponible en línea [https://books.google.com.co/books?id=fkL6CAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=fkL6CAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Es posible distinguir los establecimientos comerciales teniendo en cuenta su tamaños; algunos no ocupan más de unos metros cuadrados. Como también es posible realizar una clasificación dependiendo de los productos que en estos se comercializa. En este caso, algunos pueden ser especializados, es decir, comercializan solo un producto o gama de productos determinada; Carnicerías, pescaderías, jugueterías, farmacias, etc. También se encuentra el escenario distinto de los Hipermercados.

Figura 2. Tipos de Comercio según tipo de cliente y sistema de ventas



Fuente: HERMIDA Alexandre M. y IGLESIAS Inmaculada F. Estructura y tipos de establecimientos comerciales. En: Operaciones Auxiliares en el punto de venta. Desarrollo e impulso de la actividad comercial. España: Ideaspropias Editorial 2014. P.13-41 [citado el 28 de enero de 2017] Disponible en línea [https://books.google.com.co/books?id=fkL6CAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=fkL6CAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

El sistema de venta aplicado por los establecimientos se puede considerar para una adecuada clasificación, Figura 2, de esta manera se pueden distinguir dos tipos, en primer lugar se encuentra la venta tradicional; vende gran variedad de productos y el consumidor es atendido por un tendero\*. El cliente obtiene un servicio cercano y un trato familiar por parte del comerciante. En segundo lugar está la venta libre servicio, con la cual se logra contacto directo entre el producto y el cliente. El vendedor no influye en la decisión de compra, pues solo se acude a los empleados del comercio si, por ejemplo, no se encuentra algún producto en concreto, Este se destaca por la variedad de artículos disponibles.

Según FENALCO, En Colombia dos características se observan respecto al tamaño de los establecimientos: de un lado, el predominio de los pequeños negocios para cualquiera de las actividades comerciales, incluidas las mayoristas, y de otro, la presencia de la mayor cantidad de medianas y grandes superficies dedicadas al abastecimiento, al por mayor y al detalle, de los bienes de la canasta básica, alimentos y confecciones.<sup>19</sup>

\*\_Dueño o dependiente en una tienda, especialmente de comestibles.\_

<sup>19</sup> FENALCO. Comercio y distribución en Colombia. [En línea] s.f. Bogotá [Consultado el 23 Enero, 2017]. Disponible en:

A continuación, se presentan los diferentes tipos de establecimientos teniendo en cuenta su formato físico.

Cuadro 3. Tipos de establecimientos comerciales, dado el formato físico de los mismos

TIPO DE COMERCIO	CARACTERISTICAS
AUTOSERVICIO	Predomina la venta de alimentos y bebidas, Tamaño variable. Se distinguen porque sus instalaciones le permiten al cliente, sin necesidad de pedir ayuda, valorar los productos comercializados y elegir personalmente los que desean y realizar el pago en cajas.
SUPERMERCADOS	Con superficies entre 400 y 2499m <sup>2</sup> . Enfocados en productos de gran consumo, dispone como mínimo de dos cajas de salida. Normalmente, el cliente se abastece de los productos que necesita y, al acabar, efectúa el pago de los mismos. Las cadenas de supermercados compiten fundamentalmente en precios, desarrollando diversas campañas de descuento en alimentos y productos no alimenticios, y utilizando catálogos de ofertas como principal herramienta de comunicación. Ofrecen locales más amplios y mejor diseñados.
HIPERMERCADO	Superficie mínima de 2500m <sup>2</sup> , Funciona como autoservicio con gran variedad de productos de alimentación, Hogar o electrodomésticos. Presta servicios adicionales; parqueadero, crédito y domicilios. Requiere ayuda de vendedores en ciertas secciones. Ejemplo: Almacenes Éxito, Carrefour, la 14, etc.
TIENDA DE CONVENIENCIA	Extensión de 500m <sup>2</sup> . Funciona 24 Horas u horarios extendidos, Precios altos en comparación con supermercados, Excelentes ubicaciones; aeropuertos, terminales de trasportes, etc.
TIENDA DESCUENTO	Variedad de productos reducida y con marcas centralizadas. Precios bajos. No suelen superar el tamaño de un supermercado
GRAN ALMACEN	Gran variedad de productos y artículos de hogar, moda y consumo. Distribuido por secciones con sus respectivos empleados a los que se acude por necesidad. Superficie mayor a 10000 m <sup>2</sup> .
COMERCIO ESPECIALIZADO	Comercio tradicional especializado en la venta de un producto en concreto. Superficie variable. Ejemplo: Ferreterías, Droguerías, carnicerías y jardinerías.

Fuente: FENALCO. Comercio y distribución en Colombia. [En línea] s.f. Bogotá [Consultado el 23 Enero, 2017]. Disponible en: <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCI%C3%93N%20en%20Colombia.pdf>

Del cuadro anterior, en Colombia se rescata uno de los nuevos prototipos de comercialización; tiendas de autoservicio, que bajo el mismo concepto de los supermercados tradicionales, ofrecen artículos completamente diferentes. Artículos para oficina, regalos o ferretería, según la especialidad del

<http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCI%C3%93N%20en%20Colombia.pdf>

supermercado, pueden ser mirados, manipulados y seleccionados en las góndolas o estanterías de cada uno de estos almacenes.

En el caso de las franquicias, entendidas como un sistema de venta libre y complementario entre fabricante y comerciante en el que éste “adquiere derechos sobre marcas, patentes y “know-how” del primero a cambio de una contraprestación acordada mediante contrato”<sup>20</sup>, formato que también puede dinamizar la actividad comercial. Entre los sectores más dinámicos en franquicias encontramos las comidas rápidas, heladerías, bebidas y ropa. Algunos ejemplos exitosos de franquicias son Kokoriko, McDonald’s y Dunkin Donuts en comida rápida, Yogen Fruz, Benny’s y Mimo’s en heladerías, Azúcar y Tutto en ropa, y Post Net, Mail Boxes y Sir Speedy en servicios de oficina, Oxxo, Ara, Almacenes D1y Cooratiendas en líneas de supermercados.

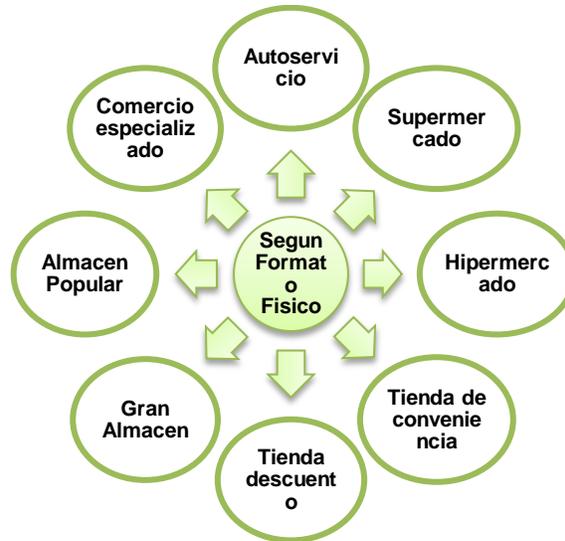
El sector de supermercados maneja diferentes formatos dependiendo de las necesidades, exigencias, gustos del consumidor y niveles de ingreso. Esta diferenciación de producto hace que en muchos casos la competencia no sea directa. Los hipermercados, por ejemplo, no venden únicamente alimentos sino también electrodomésticos, ropa y papelería entre otros, y no compiten directamente con cadenas que se dedican principalmente a la venta de alimentos. “Parte de las estrategias que se manejaban en los grupos con varios formatos eran afianzar su nicho y ampliar su segmento de mercado, así como lo hicieron los establecimientos Éxito-Cadenalco, Carulla-Vivero y Olímpica”<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> FENALCO. Comercio y distribución en Colombia. [En línea] s.f. Bogotá [Consultado el 23 Enero, 2017]. Disponible en: <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCI%C3%93N%20en%20Colombia.pdf>

<sup>21</sup> MENDOZA, José María. Decisiones Estratégicas : Macroadministración. Barranquilla: Universidad del Norte, 2012. 9789587411270

Figura 3. Distintos tipos de formato existente de establecimientos Comerciales



Fuente: Elaboración propia

## 6.2 RECOPIACIÓN HISTÓRICA

### 6.2.1 Características de los formatos Comerciales Tienda y Autoservicio

Las tiendas han desempeñado un papel importante en nuestro país, específicamente en Bogotá existen antecedentes históricos que desarrollan el comportamiento de estos locales en los años de 1830<sup>22</sup> los cuales, manejaban un comercio minorista de ritmo lento y eran propicios para la interacción, discusiones políticas y habladurías.<sup>23</sup> Muy pocas de estas tiendas pudieron haber sido rentables, puesto que había un número considerable que competía por una cantidad modesta de clientes.

La importancia de las tiendas de barrio en la cadena productiva ha venido mejorando con el paso de los años, a tal punto que en las investigaciones sobre la

<sup>22</sup> TOVAR Sergio E. y MENDOZA Clelia G. La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución aplicado en la localidad La Candelaria. Trabajo de grado Administración de Negocios Internacionales. Bogotá D.C. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. 2009. p.95. Disponible en línea: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1051/1032364146-2009.pdf;sequence=1>

<sup>23</sup> Editorial. Pensamiento y gestión. Tiendas de barrio en Colombia. Universidad del Norte. [En línea] 2012 [consultado el 17 de Enero 2017] Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3982/2801>

dinámica del comercio nacional y su estructura, se indica que para el 2015 habían cerca de 200 mil tiendas en el país, las cuales venden el 60% de las categorías de los alimentos y otros productos básicos de la canasta familiar. En su mayoría atendían a los estratos 1, 2 y 3, que constituían el 80% de la población.<sup>24</sup> A nivel social se han convertido para las personas de bajos recursos en el lugar donde pueden conseguir lo que necesitan día a día y donde les financian los productos. Lo anterior, se puede explicar por la cercanía que estas instituciones establecen con sus clientes, al generar confianza, mantener precios asequibles, variedad en productos, por ser un lugar de encuentros sociales y construir espacios generadores de cultura e identidad cultural<sup>25</sup>

La tienda también es vista como un negocio de carácter estrictamente familiar. Es una organización en la que participan varios miembros de una misma familia, donde a pesar de las funciones laborales se siguen conservando las mismas relaciones de subordinación familiar.

El proceso de internacionalización de la economía generado en los años noventa tuvo efectos importantes sobre la actividad en Colombia. Se crearon las condiciones para la expansión del comercio en formatos modernos que combinan la oferta de productos nacionales con otros importados, esto gracias a la apertura simultánea de los mercados financieros y de bienes, al mismo tiempo que aparecieron compañías comerciales de capital extranjero y las grandes cadenas nacionales crearon alianzas estratégicas con socios internacionales. Este proceso trajo como consecuencia la modernización del sector comercial, la creciente participación de los formatos modernos, mejoras significativas en la productividad y mayores exigencias en relación a la cualificación del personal a contratar.<sup>26</sup> En síntesis, los rasgos más representativos para el comercio Colombiano en 1998 incluyen una participación en el PIB del 9,58% que en comparación con la participación en el 2014 se encuentra en un aumento de 2.48% y una contribución al empleo del 21,66% (el equivalente a 1.369.640 personas), del cual únicamente el 25,6% corresponde al sector formal.

---

<sup>24</sup> EL HERALDO. Tiendas de barrio, modelo exitoso que compite con gigantes. [En línea] Mayo 2015. [Consultado el Enero, 16 2017]. Disponible en : <https://www.elheraldo.co/economia/tiendas-de-barrio-modelo-exitoso-que-compite-contra-gigantes-196520>

<sup>25</sup> NIELSEN, An uncommon sense of the consumer. Porqué los detallistas lo mantienen fresco. Los alimentos frescos no se estropean con el calor inflacionario. [en línea] Marzo 2013. [consultado el 26 de Enero de 2017]. Disponible en línea: [http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2014/EstudioGlobal\\_AlimentosFrescos.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2014/EstudioGlobal_AlimentosFrescos.pdf)

<sup>26</sup> BALLESTA Letys A. y NIETO Anderson C. Evolución del sistema financiero colombiano. Trabajo de grado Especialista en Finanzas. Cartagena de Indias. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. 2015. p.116. Disponible en: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2710/1/EVOLUCION%20DEL%20SISTEMA%20FINANCIERO%20COLOMBIANO.pdf>

La visión de los tenderos ha cambiado con el tiempo, se ha renovado. Cada vez es más común encontrar establecimientos con una capacidad administrativa y de innovación al nivel de grandes superficies.<sup>27</sup> Uno de los pioneros de la transformación de las tiendas de barrio fue Carulla, quien a mediados de 1953, se atrevió a romper el paradigma de los establecimientos de servicio convencional, esto, porque hizo que el cliente de pasear por los pasillos del local y tomara por sí mismo los productos que deseaba llevar, lo cual, estaba fuera de lo normal para la época, dado que, para hacer las compras se debía esperar los productos tras un mostrador, directamente traídos por el tendero. Este nuevo modelo traído a Colombia del exterior estaba acompañado del carrito del mercado y adopto el nombre de Autoservicio, marcando así la historia del comercio Colombiano. Para ese entonces el Almacén contaba con un área de ventas de 255 m<sup>2</sup> y estaba ubicado en el Barrio El Campin en la Ciudad de Bogotá, lugar en el que hoy persiste en el formato Express<sup>28</sup> con 11 empleados.

A partir de este hecho los Autoservicios se empezaron a conocer por ofrecer bienes de consumo en un sistema de autoservicio el cual es el resultado de la evolución del servicio prestado en las tiendas, que a la vez, generaba procesos de compra lentos, dado el limitado número de clientes que podían ser atendidos. Sin embargo, rescata la cercanía con los consumidores. En Colombia, este tipo de establecimiento es tan prospero que las grandes cadenas de supermercados han iniciado un ambicioso proceso de expansión en regiones apartadas del centro del país, buscando establecer cercanía con los consumidores, por ejemplo; El grupo Éxito finalizo el 2014 con 100 almacenes formato express: 82 marca Éxito y 18 marca Carulla.<sup>29</sup>

Es Necesario recalcar que existe un formato de establecimiento comercial que emergió de la transformación de tienda- Autoservicio, esta es, el micro mercado, el cual puede tener diferentes tamaños, pero cuenta con unas condiciones básicas para que sea catalogado dentro de este segmento. De acuerdo con Fenalco, un micro mercado tiene por lo menos 100 metros cuadrados de área, una caja registradora y todo el montaje bajo el esquema de autoservicio.

---

<sup>27</sup> TOVAR Sergio E. y MENDOZA Clelia G. La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución aplicado en la localidad La Candelaria. Trabajo de grado Administracion de Negocios Internacionales. Bogotá D.C. Universidad del Rosario. Facultad de Administración.2009. p.95

<sup>28</sup> Espacios con áreas entre los 120m<sup>2</sup> hasta los 500 m<sup>2</sup>, abastecidos por una amplia oferta de productos de primera necesidad, Derivados de Hipermercados al ser propiedad de estos.

<sup>29</sup> EL CATMAN DE HOY. Formato express de la cadena Éxito en Colombia llega a los 100 puntos de venta. [En línea] Diciembre 2014. Bogotá [Consultado el 23 Enero, 2017]. Disponible en: <http://elcatmandehoy.com/formato-express-de-la-cadena-exito-en-colombia-llega-a-los-100-puntos-de-venta/>

## 7. DIRECCION ESTRATEGICA

Las modificaciones que presentaba la administración fue alterando su concepción y de forma encadenada la de la empresa; presentando como nueva alternativa la *Dirección estratégica*, la cual le entrega a la gerencia la tarea de dar respuesta integral a las condiciones contextuales en las cuales esta se mueve, partiendo de la evaluación de su entorno en búsqueda de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que permitan establecer su rumbo. Sin embargo esta Dirección estratégica encontró dificultades para su ejecución y requirió que investigadores consideraran otros aspectos macroadministrativos complementarios; la estructura, la dirección integral de la empresa, la cultura organizacional y el control estratégico.<sup>30</sup>

El desarrollo de la Dirección estratégica se caracterizó en los años sesenta por dos aspectos centrales: un medio para responder al entorno y que su posición debía ser integral para que la empresa se apreciara según una realidad total ante el medio externo. El enfoque estratégico orientado a dar respuesta a las presiones externas es fundamentado en la necesidad que tiene un empresario o los inversionistas en ser competitivos en el mercado, de forma que les permita posicionar, fundamentar, y hacer crecer sus ideas de negocio. Al menos que una empresa o un negocio tenga una ventaja diferencial sobre sus competidores, tarde o temprano las fuerzas del mercado influirán para establecer una situación competitiva de equilibrio.

Para el presente estudio la dirección estratégica hará referencia a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica. En la dirección estratégica se deben definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia y que se pueden identificar con cuatro actividades básicas, las cuales son descritas en el libro *La Dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos*.<sup>31</sup>

- **El ámbito o campo de actividad:** Permite delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, negocios en los que esta participa. El ámbito de la actividad ha de estar definido como una cartera de negocios o de actividades formada por la combinación producto-mercado en los que la empresa desea trabajar. Es necesario tener visión dinámica para poder analizar tres dimensiones que pueden definir una actividad o nicho de mercado: mercados, tecnologías y necesidades.

---

<sup>30</sup>KIRCHHOFF, Bruce A. From Strategic Planning to Strategic Management. En: Academy of Management Review. 04. vol. 4, no. 2, p. 296-298

<sup>31</sup>DURÁN JUVÉ, Dunia. FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL. En: Universitat de Barcelona. La Dirección Y El Control Estratégico: Su Aplicación En Los Recursos Humanos. 1999. ISBN 2010-06-30T08:09:01Z

- **Capacidades o competencias distintivas:** De este componente hacen parte los recursos físicos, técnicos, Financieros, Humanos, Etc. Y las Habilidades tecnológicas, organizativas, Directivas, Etc. Que la empresa domine y puede hacer uso de ellas para sobresalir ante la competencia y obtener determinados resultados a partir de sus activos materiales y financieros, como el alcance de sus objetivos y más competitividad en unas u otras actividades.
- **Las ventajas Competitivas:** Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. Es intentar hacer algo mejor que otras empresas que participen en la misma actividad. Este potencial privilegiado de la empresa puede resultar de la posesión de algunos recursos o competencias clave como, por ejemplo, el acceso a una materia prima, unos equipos tecnológicamente perfeccionados, una patente, un personal especializado, una cultura motivadora o un liderazgo marcado.
- **La Sinergia:** Es realizar una Acción conjunta de varios órganos en la realización de una función. Sería erróneo estudiar los tres elementos anteriores de una forma independiente, se deben buscar las complementariedades positivas entre estos tres componentes de la estrategia, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia posible.

## 7.1 CASO DE ESTUDIO, AUTOSERVICIO MERK OFFER

El conocimiento de las características generales de los modelos de establecimientos comerciales, con énfasis en las tiendas, Autoservicios y supermercados, le permitirán al lector reconocer el funcionamiento del caso en estudio, Autoservicio Merck Offer, y ser críticos de sus prácticas, cualidades y características.

El Autoservicio Merk Offer es un establecimiento comercial fundado y establecido el 30 de agosto de 2013 en el Kilómetro 63 vía Chinauta, Figura 4, en el municipio de Fusagasugá- Cundinamarca, su único propietario ideó este negocio con el fin de disponer de otro ingreso económico y así contribuir al desarrollo de su calidad de vida y el de su familia. Basado en la oportunidad de negocio, la cual estaba fundamentada en la localización, estética del establecimiento, bajos precios, carencia de competencia directa, innovación en la prestación del servicio de venta de productos y con la oportunidad de ser el único abastecedor de todo tipo de mercancía perteneciente a la canasta familiar para los hoteles de la zona, el propietario decidió realizar su idea con capital propio. Tres años transcurrieron para que el dueño del establecimiento decidiera trasladarlo a otro punto; ubicado en la Carrera 3 #18a-27 Barrio Balmoral, conjunto residencial La Colina, local 19,

municipio de Fusagasugá – Cundinamarca. Los motivos de este traslado eran sencillos; inseguridad en el sector, ventas bajas, poca rotación de productos, el target definido se había simplificado a solo los habitantes más cercanos y problemas habituales con la inestabilidad en la permanencia de los empleados.

Figura 4. Autoservicio Merk Offer, Kilómetro 63 vía Chinauta



Fuente: Elaboración propia.

Con un nuevo comienzo y con el conocimiento y experiencia de tres años, el propietario decide abarcar un mercado con más demanda de compradores y oferta de competencia. Para esto, toma en arriendo un local de 70 m<sup>2</sup>, establece dos puntos de pago, un administrador, se abastece con más de 1200 referencia de productos, 3 neveras y 15 estantes para la distribución de sus productos, además , tiene a la disposición de los clientes dos mesas con parasoles y servicio de parqueadero. En tecnología, está dotado con un sistema de circuito cerrado cámaras de video, alarma y maneja un software con licencia para la venta de sus productos. Con ventajas competitivas frente a espacio, comodidad, numero de productos, seguridad e inocuidad de mercancías y precios bajos, se establece el fin de incrementar sus ventas, rotación de productos, su rentabilidad y la del establecimiento, y con ello, garantizar la estabilidad y reconocimiento de su marca Merk offer.

Figura 5. Actual locación de Autoservicio Merk Offer.



Fuente: Elaboración propia.

## **7.2 ESTUDIO DE MERCADO**

Con esta investigación de mercados se pretende realizar un reconocimiento de los establecimientos comerciales que por similitud de actividad hacen parte de la competencia directa e indirecta del Autoservicio Merk Offer y a la vez, la demanda potencial de compradores y consumidores de los productos comercializados en el establecimiento, esto, teniendo en cuenta la localización de la empresa; la ciudad de Fusagasugá – Cundinamarca. Por esta razón se pretende identificar características que le han permitido a los locales comerciales mantenerse en el mercado y las cualidades por las cuales, el consumidor mantiene su preferencia por comprar y consumir sus servicios, así como también los productos de mayor consumo.

El resultado de esta investigación, se utilizara para comparar, controlar mejorar y potencializar las estrategias comerciales; Productos, servicios, atención y características estructurales, etc. Del establecimiento Autoservicio Merk Offer.

## **7.3 Segmentación**

Se realiza una segmentación comercial, donde se analiza la parte geográfica y demográfica para identificar las entidades comerciales y la población a estudiar.

### 7.3.1 Segmentación Geográfica.

Colombia es una república unitaria de América, oficialmente República de Colombia, situada en la región noroccidental de América del Sur. Está constituida en un estado social y democrático de derecho cuya forma de gobierno es presidencialista. Está organizada políticamente en 32 departamentos descentralizados y un Distrito capital. La capital de la república es Bogotá D. C.<sup>32</sup>

Figura 6. Mapa de Colombia



Fuente: GOOGLEMAPS. Disponible en línea:  
<https://www.google.es/maps/place/Colombia/@4.0645275,-81.9859378,5z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e15a43aae1594a3:0x9a0d9a04eff2a340!8m2!3d4.570868!4d-74.297333>

Según el censo realizado por el DANE en el 2005 se encontraron en Colombia un número de habitantes alrededor de 42'888.592, la serie de datos "Población Colombiana" contiene el número de personas residentes en Colombia, los cuales se definen como las personas que viven por más de seis meses en el territorio. Según el Banco de la Republica, la determinación de la población referida a años intermedios entre dos censos (cada 10 años) de población se obtiene mediante proyecciones, por el método de componentes, y según departamento, por sexo y

<sup>32</sup> Colombia. [en línea] disponible en < <http://www.colombia.com/> > [citado el 14 de Abril de 2016]

edad, por lo cual se establece una población de 48'747.708 para el año 2016<sup>33</sup>, y además, el país cuenta con una superficie de 2.129.748 km<sup>2</sup>, de los cuales 1.141.748 km<sup>2</sup> corresponden a su territorio continental y los restantes 988.000 km<sup>2</sup> a su extensión marítima.

Presenta alrededor de 1,6 millones de unidades empresariales, en todo el territorio colombiano, se crean alrededor de 23.000 empresas. La economía se divide en tres sectores, industrial, de servicios y comercio. También se divide por tamaños ya sea por sus activos o por el número de trabajadores en microempresa, pequeña, mediana y grande. En octubre de 2015 el DANE entregó los resultados de la encuesta de Microestablecimientos investigó 36.232 unidades económicas en las 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas, de los cuales 21.705 pertenecían al sector comercio, 10.868 al sector servicios y 3.659 a la industria. Estos microestablecimientos ocupaban 79.632 personas, de las cuales 43.088 estaban vinculadas al comercio, 26.260 a los servicios y 10.284 a la industria.<sup>34</sup>

Fusagasugá es un municipio perteneciente al Departamento de Cundinamarca, capital de la provincia del Sumapaz. Está ubicada a 59 km al suroccidente de Bogotá D.C. Cundinamarca tiene 2'721.368 Habitantes y este municipio contiene el 5% de esta población; 137.164 habitantes según estimaciones del DANE para el 2016.<sup>35</sup> El crecimiento poblacional esa calculado en 1.8% anual en el periodo 2004-2016. El 77,9% de la población del municipio vive en la cabecera y el 22,1% en la zona rural.<sup>36</sup> Su economía está basada en el mercado agropecuario regional, el comercio, la construcción y el transporte.

El conteo de las unidades económicas que define el nivel productivo de Fusagasugá, se basa en el Censo de Establecimientos 2005, que construyó un marco actualizado de dichas unidades mediante la formulación de preguntas básicas que posibilitarán la identificación, localización, tamaño y clasificación de las unidades económicas según su actividad económica de acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme –CIIU– revisión 3AC (adaptada para Colombia). Estas se identifican en la importancia de las micros, pequeñas y

---

<sup>33</sup> Colombia. Población [en línea] disponible en <\_\_http://www.colombia.com/colombia-info/estadisticas/poblacion/> [citado el 14 de Abril de 2016]

<sup>34</sup> DANE. Boletín técnico, microestablecimientos 2014 (octubre)- 2015 (Noviembre). [En línea]. 22 Marzo 2016. Bogotá [Consultado el 28 Enero, 2016]. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bol\\_micro\\_2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bol_micro_2015.pdf)

<sup>35</sup> DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística .Información académica. Estimaciones de población 1985 - 2005 y proyecciones de población 2005 - 2020 total departamental por área. [En línea]. 22 Marzo 2016. Bogotá [Consultado el 28 Enero, 2016]. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/...20/Municipal\\_area\\_1985-2020.xls](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/...20/Municipal_area_1985-2020.xls)

<sup>36</sup> CCB. Cámara de Comercio de Bogotá, Plan económico para la competitividad de Fusagasugá. Bogotá. Junio 200. ISBN: 958688108-3 [En línea] [Consultado el 16 Enero, 2017]. Disponible en: [http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2924/655\\_2005\\_8\\_23\\_11\\_38\\_36\\_Plan\\_Fusa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2924/655_2005_8_23_11_38_36_Plan_Fusa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

medianas empresas como creadoras primarias de empleo y producto en la ciudad. Por escala de personal ocupado el 93% de los establecimientos de la ciudad son microempresas (1 a 10 trabajadores) y el 2% son pymes (11 a 200 trabajadores). El restante 5.4% corresponde a grandes empresas (más de 200 trabajadores). Las actividades de las 2,085 microempresas se insertan en todos los sectores de la economía, aunque tienden a concentrarse en algunos de ellos como el sector comercio (60%), los servicios (33%) y en menor grado en la Industria (7%).<sup>37</sup>

Figura 7. Mapa del Municipio de



Fuente: GOOGLE MAPS .Disponible en línea:  
<https://www.google.com/maps/place/Fusagasug%C3%A1,+Cundinamarca/@4.3387043,-74.4018277,14z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f04f7770f3b97:0x90b173ecbe09c570!8m2!3d4.345152!4d-74.361823?hl=es>

En desarrollo del artículo 318 de la C.N. y la ley 136 de 1994 y mediante el Acuerdo Municipal No. 64 de julio de 1995, se crearon en Fusagasugá las Juntas Administradoras Locales y su división en comunas y corregimientos. Mediante el Decreto 120 de 2007 se establece la nueva delimitación de comunas y corregimientos sin variar el número de las mismas, sólo el área, quedando definidas así:

<sup>37</sup> MINISTERIO DE TRABAJO. Programa de asistencia Técnica para el fortalecimiento de las políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de ingresos en el ámbito Regional y local. Diagnostico Villavicencio. [En línea]. Noviembre 2011. Bogotá [Consultado el 28 Enero, 2016]. Disponible en: [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/151-villavicencio.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/151-villavicencio.html)

Tabla 1. Corregimientos y comunas correspondientes a la división política del Municipio de Fusagasugá

CORREGIMIENTO	AREA KM2	COMUNA	AREA KM2
NORORIENTAL	34,79	NORTE	1,48
ORIENTAL	17,94	CENTRO	0,63
SURORIENTAL	59,91	ORIENTAL	1,54
SUROCCIDENTAL	48,76	SURORIENTAL	1,49
OCCIDENTAL	29,59	OCCIDENTAL	4,08
TOTAL	190,980	SUROCCIDENTAL	3,81
		TOTAL	13,019

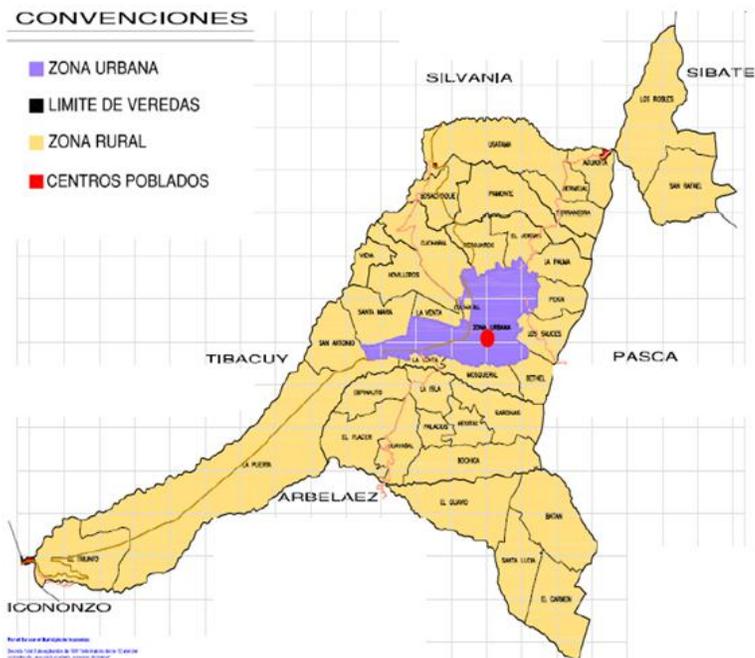
Fuente: ALCALDIA FUSAGASUGA, Diagnostico Municipio de Fusagasugá [en línea] Junio 2016. Fusagasugá. [citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en [https://www.google.com.co/search?q=GENERALIDADES\\_MUNICIPIO\\_FUSAGASUGA%2520\(1\).pdf&oq=GENERALIDADES\\_MUNICIPIO\\_FUSAGASUGA%2520\(1\).pdf&aqs=chrome..69i57.133j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.co/search?q=GENERALIDADES_MUNICIPIO_FUSAGASUGA%2520(1).pdf&oq=GENERALIDADES_MUNICIPIO_FUSAGASUGA%2520(1).pdf&aqs=chrome..69i57.133j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Cuadro 4. Comunas y los correspondientes barrios

COMUNAS	BARRIOS
<b>NORTE</b>	La independencia, La Cabaña, La Florida, Gaitán La Esmeralda
<b>CENTRO</b>	Olaya, Santander, Emilio Sierra, Luxemburgo, Potosí, Centro.
<b>SUR ORIENTAL</b>	Balmoral, Fusacatán, Obrero.
<b>ORIENTAL</b>	Ceditos, Pekín, Antonio Nariño, El Tejar, Coburgo.
<b>OCCIDENTAL</b>	Manila, San Mateo, Antiguo Balmoral, Piedra Grande.
<b>SUR OCCIDENTAL</b>	La Venta.

Fuente: ALCALDIA FUSAGASUGA, Diagnostico Municipio de Fusagasugá [en línea] Junio 2016. Fusagasugá. [citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en [https://www.google.com.co/search?q=GENERALIDADES\\_MUNICIPIO\\_FUSAGASUGA%2520\(1\).pdf&oq=GENERALIDADES\\_MUNICIPIO\\_FUSAGASUGA%2520\(1\).pdf&aqs=chrome..69i57.133j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.co/search?q=GENERALIDADES_MUNICIPIO_FUSAGASUGA%2520(1).pdf&oq=GENERALIDADES_MUNICIPIO_FUSAGASUGA%2520(1).pdf&aqs=chrome..69i57.133j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Figura 8. Mapa político del municipio de Fusagasugá - Cundinamarca



Fuente: ALCALDIA FUSAGASUGA, Diagnostico Municipio de Fusagasugá [en línea] Junio 2016. Fusagasugá. [Citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en [https://www.google.com.co/search?q=GENERALIDADES\\_MUNICIPIO\\_FUSAGASUGA%2520\(1\).pdf&oq=GENERALIDADES\\_MUNICIPIO\\_FUSAGASUGA%2520\(1\).pdf&aqs=chrome..69i57.133j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.co/search?q=GENERALIDADES_MUNICIPIO_FUSAGASUGA%2520(1).pdf&oq=GENERALIDADES_MUNICIPIO_FUSAGASUGA%2520(1).pdf&aqs=chrome..69i57.133j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Una característica del sector micro empresarial, y que refleja las políticas y dinámica económica del municipio, es el alto componente de negocios de subsistencia, solo el 2.6% de las micro pueden considerarse de acumulación, es decir que tienen una mayor probabilidad de crecer y generar empleos adicionales.<sup>38</sup> El 48% son unipersonales y el 42% son de subsistencia con 2 a 5 trabajadores. Adicionalmente un alto porcentaje de los negocios se desarrolla en el mismo sitio de la vivienda (41%), concentrándose en los establecimientos de comercio (tiendas) lo que refleja su carácter de subsistencia.

<sup>38</sup> ALCALDIA FUSAGASUGA, Plan de desarrollo municipal 2012-2015 [en línea] s.f. Fusagasugá. [citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/fusagasuga-pd-2012-2015.pdf>

### 7.2.1.1 PLAN DE MUESTREO

- **Población de interés.**

Para el caso en estudio , existen dos poblaciones que aportaran información para la actividad del Autoservicio Merk Offer, estas son, en primer lugar los establecimientos comerciales que vendan y distribuyan productos de consumo; Tiendas, Mini mercados, Supermercados e Hipermercados, que por ubicación compartan o presenten características de competencia directa e indirecta del establecimiento en estudio y en segundo lugar la población que por ubicación pueda o tenga la posibilidad de adquirir un producto o servicio del establecimiento.

Tabla 2. Población

<b>Población</b>	<b>Número</b>
<b>Establecimientos Comerciales*</b>	513
<b>Consumidores</b>	109.731

Fuente: Elaboración propia

\*Nota: Para este estudio se reconocerán a los establecimientos comerciales como: Establecimientos dedicados a la compra y venta de productos al por menor; Tiendas, Minimercados, Supermercados e Hipermercados.

- **Tipo de Muestreo.**

Con el fin de disminuir el riesgo de proporcionar una información errónea y garantizar equidad en la muestra de la población, el tipo de muestreo escogido es el probabilístico estratificado.<sup>39</sup>

- **Tipo de Investigación.**

El desarrollo del proyecto se realizará desde un enfoque de tipo descriptivo – explicativo, ya que se busca describir y explicar las variables que influyen en la perdurabilidad de los establecimientos comerciales, así como también, permita describir las tendencias, gustos y preferencias de los habitantes del municipio de Fusagasugá. Por medio de esta y de herramientas cuantitativas se pretende

---

<sup>39</sup> GRANDE Idefonso E. y ABASCAL Elena F.lada F. Tecnicas de selección de muestras: el muestreo. En: Fundamentos y técnicas de investigación comercial.11 ed. España: Edic Editorial. ISBN: 978-84-7356-747-3.2011. Cap. 7 [citado el 28 de enero de 2017] Disponible en línea [https://books.google.com.co/books?id=ht\\_HBAAAQBAJ&pg=PT296&dq=tipos+de+muestreo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRmKP2IMzRAhXD4CYKHWdNDdwQ6AEIITAA#v=onepage&q=tipos%20de%20muestreo&f=true](https://books.google.com.co/books?id=ht_HBAAAQBAJ&pg=PT296&dq=tipos+de+muestreo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRmKP2IMzRAhXD4CYKHWdNDdwQ6AEIITAA#v=onepage&q=tipos%20de%20muestreo&f=true)

encontrar las causas de los fenómenos que enfrenta el establecimiento Autoservicio Merk Offer.

- **Tamaño de la muestra**

Mediante variables cualitativas y queriendo estimar una proporción de la población

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

En donde:

**n:** es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

**N:** es el tamaño de la población total.

**Z:** es el valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante, por lo general se tienen dos valores dependiendo el grado de confianza que se desee siendo 99% el valor más alto (este valor equivale a 2.58) y 95% (1.96) el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

**E:** representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.01) al 9% (0.09), siendo 5% (0.5) el valor estándar usado en las investigaciones.

**P:** Probabilidad de ocurrencia del suceso, en caso de no conocerse se dirá entonces que, existe un 50% de ocurrencia y 50% de no ocurrencia.

**q:** Probabilidad de no ocurrencia del suceso.

Una vez establecido los valores adecuados, se procede a realizar la sustitución de los valores y aplicación de la fórmula para obtener el tamaño de la muestra poblacional correspondiente al universo finito determinado.

### - **Competencia**

En el caso de los establecimientos comerciales considerados competencia, los criterios para determinar la población se basan en que para el año 2011 existían 2,085 establecimientos comerciales, de los cuales, el 60 % no se involucraban con el sector industrial y el de servicios, es decir, 1251. Además, teniendo en cuenta la condición de establecimientos de acumulación y subsistencia y que, el 41% son considerados tiendas ubicados en zonas residenciales. Características que se asemejan a la del Autoservicio Merk Offer.

Se establece que:

P=0,05      q=0,05

E=8%      N=513

$$n = \frac{513 * 1.96^2 * 0.05 * 0.05}{8\%^2 * (513 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.05}$$

$$n = 81$$

La encuesta realizada a los establecimientos considerados competencia fue la mostrada en la figura 9.

Figura 9. Encuesta para supermercado integral, competencia

ENCUESTA PARA SUPERMERCADO INTEGRAL	
EJERCICIO ACADÉMICO: ESTUDIO DE MERCADO	
<b>OBJETIVO: CONOCER LAS CARACTERÍSTICAS DE ESTABLECIMIENTOS QUE HAGAN PARTE DE LA COMPETENCIA EN ACTIVIDAD DEL AUTOSERVICIO MERK OFFER EN EL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE FUSAGUAGA.</b>	
<b>INSTRUCCIONES:</b> 1.- OBSERVE Y RESPONDA CON SINCERIDAD LAS PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN 2.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA	
FECHA: _____	NOMBRE ESTABLECIMIENTO _____
INFORMACIÓN DE COMPETENCIA	

1. PRODUCTOS Y SERVICIOS PRESTADOS POR EL ESTABLECIMIENTO.

Tipo de productos		Tipo de productos	
1	Frutas y Verduras	12	Recargas (Celular, Televisión, Energía, Transporte...)
2	Alimentos frescos (Plátano, papa, cebolla, yuca...)	13	Rancho y licores (Vinos, whiskey, Cerveza, cigarrillos)
3	Alimentos enlatados y pre cocidos	14	Medicamentos y productos Naturales
4	Desayuno (Pan, Queso, Cereales, Huevos...)	15	Pago de facturas servicios
5	Abarrotes (Arroz, aceite, azúcar, lentejas, café...)	16	Lonchera para niños (Galletas, Dulces...)
6	Lácteos (Leche, Bonyurt, Helados...)	17	Juegos de Azar
7	Jugos y Bebidas	18	Giros Bancarios
8	Aseo Hogar (Detergentes, Limpiadores)	19	Electrodomesticos
9	Vestuarios (Zapatos, camisas, pantalones, etc)	20	Revistas y periódicos
10	Cuidado personal (Shampoo, cuidado oral...)	21	Desechables (Vasos, Platos, Cubiertos)
11	Cuidado del Bebe (Leche, pañales, compotas...)	22	Utiliza parqueadero

OTRO. ¿CUAL? \_\_\_\_\_

2. **FORMATO:** MINORISTA \_\_\_\_\_ MAYORISTA \_\_\_\_\_
3. **SISTEMA DE VENTA:**  
 COMERCIO TRADICIONAL \_\_\_\_\_  
 COMERCIO LIBRE SERVICIO \_\_\_\_\_
4. **TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**  
 TIENDA DE BARRIO \_\_\_\_\_  
 AUTOSERVICIO \_\_\_\_\_  
 SUPERMERCADOS \_\_\_\_\_  
 GRANDE SUPERFICIE \_\_\_\_\_  
 OTRO. ¿CUAL? \_\_\_\_\_
5. **TECNOLOGIA**  
 CAJA CONVENCIONAL \_\_\_\_\_  
 COMPUTADOR (S) \_\_\_\_\_  
 # CAJAS (PUNTOS DE PAGO) \_\_\_\_\_  
 CAMARAS DE SEGURIDAD \_\_\_\_\_  
 CARRITOS DE COMPRA \_\_\_\_\_
6. **PERSONAL**  
 AUXILIAR DE PASILLO \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_  
 EN CAJAS \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_  
 VIGILANTE \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_  
 LIMPIEZA \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_  
 DOMICILIO \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_
7. **PUBLICIDAD O MERCADEO**  
 VALLAS PUBLICITARIAS \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_  
 DETALLISMOS \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_  
 AUDIO \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_  
 OFERTAS TEMPORALES \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_
- GRACIAS POR SU COLABORACION. LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERÁN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA

Fuente: Elaboración propia.

## - Consumidores

Para conocer la muestra adecuada para realizar el estudio respecto a consumidores, se tiene en cuenta, la población de Fusagasugá calculada como un pronóstico en el 2016 por parte del Banco de la república, y según, la población urbana estimada por la administración del municipio, estipulada en los planes de ordenamiento. Con lo cual se establece que:

$$P=0,05 \quad q=0,05$$

$$E=8\% \quad N=109.731$$

$$n = \frac{109731 * 1.96^2 * 0.05 * 0.05}{0.08^2 * (109731 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.05}$$

$$N = 141 \text{ personas}$$

La encuesta realizada a los consumidores fue la mostrada en la figura 10.

Figura 10. Encuesta para Supermercado integral, consumidor

ENCUESTA PARA SUPERMERCADO INTEGRAL																																																	
EJERCICIO ACADÉMICO: ESTUDIO DE MERCADO																																																	
OBJETIVO: CONOCER LAS TENDENCIAS DE COMPRA EN TIENDAS Y SUPERMERCADOS EN EL AREA URBANA DEL MUNICIPIO DE FUSAGASUGA																																																	
INSTRUCCIONES: 1.- RESPONDA CON SINCERIDAD LAS PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACION 2.- SENALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA																																																	
FECHA: _____																																																	
INFORMACION DE POTENCIALES CLIENTES																																																	
1. GÉNERO: M _____ F _____ OTRO _____	6. ¿CON QUE FRECUENCIA REALIZA SUS COMPRAS? DIARIO _____ SEMANAL _____ MENSUAL _____ QUINCENAL _____																																																
2. INDIQUE EL NUMERO DE PERSONAS QUE INTEGRAN SU GRUPO FAMILIAR: _____ PERSONAS	7. ¿QUE ASPECTOS SON LOS MAS IMPORTANTES PARA ELEGIR SU SITIO DE COMPRA? ENUMERE SEGÚN SU PRIORIDAD. PRECIO CONVENIENTE _____ VARIEDAD DE PRODUCTOS _____ CALIDAD DE PRODUCTOS _____ BUEN SERVICIO _____ ATENCIÓN POR TENDERO _____ AUTOSERVICIO _____ UBICACIÓN ADECUADA _____ OTRO. ¿CUAL? _____																																																
3. OCUPACION DE LA PERSONA: JUBILADO _____ ESTUDIANTE _____ EMPLEADO _____ TRABAJA Y ESTUDIA _____ BUSCA TRABAJO _____ PROFESIONAL _____ COMERCIANTE _____ EMPRESARIO _____ OTRO. ¿CUAL? _____	8. SEGÚN SU FRECUENCIA ¿CUANTO, EN PESOS, DESTINA CUANDO HACE SUS COMPRAS? \$1.000 – \$4.999 _____ \$5.000 – \$9.999 _____ \$10.000 - \$14.999 _____ \$15.000 – \$19.999 _____ \$20.000 - \$24.999 _____ OTRO. ¿CUAL? _____																																																
4. QUIEN REALIZA LAS COMPRAS EN SU GRUPO FAMILIAR : PAPÁ Y MAMÁ _____ MAMÁ _____ AUXILIAR DE HOGAR _____ OTRO. ¿CUAL? _____	9. ¿CUÁNTOS SITIOS DIFERENTES VISITA PARA REALIZAR SU COMPRA? UN SOLO SITIO DE COMPRA _____ ENTRE 2 Y 3 SITIOS DE COMPRA _____ ENTRE 3 Y 4 SITIOS DE COMPRA _____ MAS DE 4 SITIOS DE COMPRA _____																																																
5. ¿EL LUGAR DE PREFERENCIA AL REALIZAR SUS COMPRAS ES TIENDA DE BARRIO _____ AUTOSERVICIO _____ PLAZAS POPULARES _____ SUPERMERCADOS _____ GRANDES SUPERFICIES _____ OTRO. ¿CUAL? _____																																																	
10. USUALMENTE ¿QUE PRODUCTOS O SERVICIOS COMPRA O UTILIZA AL HACER SUS COMPRAS?																																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;">Tipo de productos</th> <th style="width: 20%;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1 Frutas y Verduras</td><td></td></tr> <tr><td>2 Alimentos frescos (Platano, papa, cebolla, yuca..)</td><td></td></tr> <tr><td>3 Alimentos enlatados y pre cocidos</td><td></td></tr> <tr><td>4 Desayuno (Pan, Queso, Cereales, Huevos...)</td><td></td></tr> <tr><td>5 Abarrotes (Arroz, aceite, azucar, lentejas, café..)</td><td></td></tr> <tr><td>6 Lácteos (Leche, Bonyurt, Helados..)</td><td></td></tr> <tr><td>7 Jugos y Bebidas</td><td></td></tr> <tr><td>8 Aseo Hogar (Detergentes, Limpiadores)</td><td></td></tr> <tr><td>9 Vestuarios (Zapatos, camisas, pantalones, etc)</td><td></td></tr> <tr><td>10 Cuidado personal (Shampoo, cuidado oral..)</td><td></td></tr> <tr><td>11 Cuidado del Bebe (Leche, pañales, compotas..)</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Tipo de productos		1 Frutas y Verduras		2 Alimentos frescos (Platano, papa, cebolla, yuca..)		3 Alimentos enlatados y pre cocidos		4 Desayuno (Pan, Queso, Cereales, Huevos...)		5 Abarrotes (Arroz, aceite, azucar, lentejas, café..)		6 Lácteos (Leche, Bonyurt, Helados..)		7 Jugos y Bebidas		8 Aseo Hogar (Detergentes, Limpiadores)		9 Vestuarios (Zapatos, camisas, pantalones, etc)		10 Cuidado personal (Shampoo, cuidado oral..)		11 Cuidado del Bebe (Leche, pañales, compotas..)		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;">Tipo de productos</th> <th style="width: 20%;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>12 Recargas (Celular, Television, Energia, Transporte..)</td><td></td></tr> <tr><td>13 Rancho y licores (Vinos whiskey, Cerveza, cigarrillos)</td><td></td></tr> <tr><td>14 Medicamentos y productos Naturales</td><td></td></tr> <tr><td>15 Pago de facturas sevicios</td><td></td></tr> <tr><td>16 Lonchera para niños (Galletas, Dulces..)</td><td></td></tr> <tr><td>17 Juegos de Azar</td><td></td></tr> <tr><td>18 Giros Bancarios</td><td></td></tr> <tr><td>19 Electrodomesticos</td><td></td></tr> <tr><td>20 Revistas y periodicos</td><td></td></tr> <tr><td>21 Desechables (Vasos, Platos, Cubiertos)</td><td></td></tr> <tr><td>22 Utiliza parqueadero</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Tipo de productos		12 Recargas (Celular, Television, Energia, Transporte..)		13 Rancho y licores (Vinos whiskey, Cerveza, cigarrillos)		14 Medicamentos y productos Naturales		15 Pago de facturas sevicios		16 Lonchera para niños (Galletas, Dulces..)		17 Juegos de Azar		18 Giros Bancarios		19 Electrodomesticos		20 Revistas y periodicos		21 Desechables (Vasos, Platos, Cubiertos)		22 Utiliza parqueadero	
Tipo de productos																																																	
1 Frutas y Verduras																																																	
2 Alimentos frescos (Platano, papa, cebolla, yuca..)																																																	
3 Alimentos enlatados y pre cocidos																																																	
4 Desayuno (Pan, Queso, Cereales, Huevos...)																																																	
5 Abarrotes (Arroz, aceite, azucar, lentejas, café..)																																																	
6 Lácteos (Leche, Bonyurt, Helados..)																																																	
7 Jugos y Bebidas																																																	
8 Aseo Hogar (Detergentes, Limpiadores)																																																	
9 Vestuarios (Zapatos, camisas, pantalones, etc)																																																	
10 Cuidado personal (Shampoo, cuidado oral..)																																																	
11 Cuidado del Bebe (Leche, pañales, compotas..)																																																	
Tipo de productos																																																	
12 Recargas (Celular, Television, Energia, Transporte..)																																																	
13 Rancho y licores (Vinos whiskey, Cerveza, cigarrillos)																																																	
14 Medicamentos y productos Naturales																																																	
15 Pago de facturas sevicios																																																	
16 Lonchera para niños (Galletas, Dulces..)																																																	
17 Juegos de Azar																																																	
18 Giros Bancarios																																																	
19 Electrodomesticos																																																	
20 Revistas y periodicos																																																	
21 Desechables (Vasos, Platos, Cubiertos)																																																	
22 Utiliza parqueadero																																																	

GRACIAS POR SU COLABORACION  
LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERÁN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA

Fuente: Elaboración propia

## 7.4 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

### 7.4.1 Actividad

Autoservicio Merk Offer está establecido como un establecimiento comercial de venta al por menor, con un sistema de venta; comercio libre servicio, mediante el cual ofrece bienes de consumo bajo la modalidad de Autoservicio entre los que se encuentran alimentos empacados, enlatados, Bebidas, frutas y verduras, artículos de higiene, limpieza, papelería, productos de droguería, entre otros. Este establecimiento hace uso del comercio al detalle (*Detail*), es decir, su volumen de ventas procede, principalmente, de la venta al menudeo\*. Sus características lo clasifican como supermercado, ver tablas 1 y 2.

Para los establecimientos como Autoservicio Merk Offer, y de hecho para casi todas las tiendas minoristas, su carácter está determinado por las decisiones por de sus gestores respecto a los objetivos de márgenes y rotación de existencias, la variedad y surtido de los artículos a comercializar, los factores de localización y conveniencia y los servicios al cliente que ofrecen. Las cualidades que proporcionan éxito al poder minorista se reconocen por:<sup>40</sup>

- Su disposición a aceptar riesgos explorando el mercado y pronosticando sus tendencias;
- Hacer temprano los pedidos y vender un gran volumen de mercancías, intentado siempre generar altos márgenes de beneficio bruto sobre la inversión en inventario;
- Invertir enormes sumas en sistemas informáticos que pueden proporcionar a la dirección instantáneamente datos provenientes de una extensa zona geográfica y múltiples localizaciones.
- El compromiso de generar valor, de modo que el precio que el cliente paga siempre sea considerado justo y proporcionado con lo que promete la tienda.
- La importancia que dan al servicio al cliente, de modo que la compra resulte más fácil para los compradores, generalmente escasos de tiempo

A modo general la actividad de estos establecimientos generan un rendimiento financiero superior, alta productividad, fuertes franquicias y sustanciales ventajas competitivas. Son comunes la rentabilidad sobre inversión (ROI) cercanas o superiores al 15 %.

---

\*\_Venta directa a los consumidores finales para uso personal no comercial, sin importar la locación ni como se hace.

<sup>40</sup> STERN Louis W.; ANSARY Adel I.; COUGHLAN Anne T. y CRUZ Ignacio R.F. Iada F. Canales de Comercialización. 5 ed. Mexico. Prentice Hall. [citado el 28 de enero de 2017] Disponible en línea [https://books.google.com.pe/books?id=Tzw1JBz0slQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Tzw1JBz0slQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

## 7.4.2 Competencia

En el entorno económico colombiano, los territorios, es decir, las regiones, ciudades o municipios se convierten en lugares determinantes para la competitividad de las empresas y las personas. En las regiones, las empresas construyen las ventajas para competir, se forma el recurso humano y se encuentran las condiciones y la infraestructura que les permite integrarse a la economía de su región del país o del mundo. La competencia local, por un lado es exigente y estimula la eficiencia del empresario y del gobierno y por el otro, promueve la interacción del empresario con instituciones, trabajadores y gremios de interés.

La competencia\* de Autoservicio Merk Offer está definida por el mercado en el que se encuentra, restringido por su Área Geográfica, grupo de personas con las que tiene contacto y la relación oferta y demanda que fija su mercado. De lo anterior, las características relevantes de la competencia estarán organizadas por: Sus bienes y servicios (Mercancías), oferta y demanda de bienes y servicios y sus respectivos precios.

Con un Mercado local establecido por el municipio y sectorizado por los barrios y comunas del mismo, los establecimientos comercializan mercancías de oferta instantánea, es decir, los precios son establecidos rápidamente y está determinado por el último precio en su cadena de distribución establecido por el oferente minoritario.

Para el entendimiento de la competencia o de los establecimientos aledaños de autoservicio Merk Offer, es necesario aclararle al lector que esta puede ser perfecta o imperfecta) cuyas definiciones se presentan a continuación:

### - Competencia Perfecta

El mercado de competencia perfecta es aquel en que existe un gran número de compradores y vendedores de una mercancía; se ofrecen productos similares y tipificados; existe libertad absoluta para los compradores y vendedores y no hay control sobre los precios ni reglamento para fijarlos. Por ello el precio de equilibrio se da cuando la cantidad ofrecida es igual a la cantidad demandada.

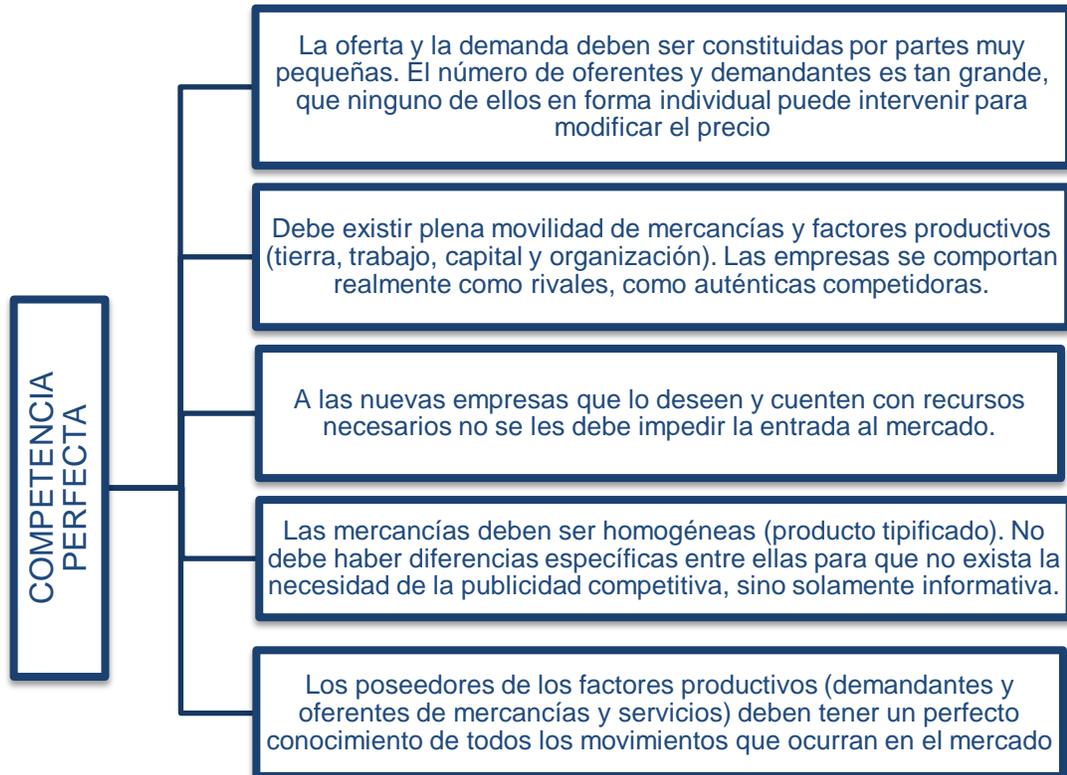
El mercado de competencia perfecta o pura funciona como parámetro de comparación entre los mercados dado que, en la medida en que un mercado cumpla con sus características será más perfecto de lo contrario este se alejará de la perfección (mercado de competencia imperfecta).

---

\* Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio. Definición en línea en: <http://www.rae.es/>

Sin embargo, es necesario conocer el mercado de competencia perfecta a pesar que este no opere en la realidad, porque esto permitirá ir comparando y analizando las imperfecciones de los mercados que deseamos estudiar.

Figura 11. Características



Fuente: Elaboración propia.

### - **Competencia Imperfecta**

Existe una gran diversidad de mercados que operan en las economías y que desde el punto de vista de la competencia se han agrupado como mercados de *competencia imperfecta*.

En la medida en que determinado mercado no cumpla con las características de la Competencia perfecta, se alejará de ella o bien será un mercado con mayor o menor imperfección y con mayor o menor competencia. Por lo tanto, algunas características de la competencia imperfecta son:

- a) El número de oferentes no es tan grande como en la competencia perfecta; puede ser un reducido número o bien un solo vendedor. En este caso los oferentes sí pueden intervenir para modificar los precios.
- b) Existe o puede existir algún grado de control sobre las mercancías o los factores productivos.
- c) Puede haber diferenciación de productos (los productos no son homogéneos) lo cual permite la publicidad competitiva.

El tipo de competencia en el que se encuentra Autoservicio Merk Offer es sin duda imperfecta y esto es, porque su función es ofrecer variedad de productos con distintas características y así, poder cumplir con el objetivo de satisfacer las necesidades insatisfechas establecidas por su demanda, esto, mediante la colocación de dichos productos al alcance de las manos del consumidor, cobrando y estableciendo precios convenientes que cubran los costos de su actividad. Es necesario aclarar que así como el establecimiento en estudio, se encuentran un sin número de organizaciones con similares o iguales características que acompañan y fortalecen su mercado; alrededor de 513 aproximadamente, para el 2016.

Todas las empresas que operan en un mismo mercado y mismo sector, ofreciendo un mismo producto o servicio y que rivalizan entre ellos para ser la opción preferente de compra del consumidor final a través de estrategias empresariales diferenciadas harán parte de la competencia de Autoservicio Merk Offer. Este concepto permite que en esta investigación de obtengan los parámetros que le permitirán a el establecimiento en estudio, reconocer e identificar su competidores. Lo primero a tener en cuenta es que empresas son competencia, el grado y en qué nivel con el que afectan la cuota de mercado, ventas, clientes y precios del Autoservicio. “Para ello se pueden definir tres tipos de competidores a considerar desde el punto de vista del marketing”<sup>41</sup>.

**a. Competencia directa o de primer grado:** Son la organizaciones que operan en el mismo mercado , con idénticos canales de distribución, con iguales o parecidos productos/servicios y que se dirigen al mismo perfil de clientes

**b. Competencia indirecta o de segundo grado:** Serian aquellas organizaciones que operan en el mismo mercado, con los mismos canales de distribución, que tocan el mismo perfil de potenciales clientes y cubren las mismas necesidades pero cuyo producto/servicio difiere en alguno de sus atributos principales

---

<sup>41</sup> FRED. David R. Conceptos de administración estratégica. Traducción y revisión Benjamín Franklin F. México. Pearson Educacion; Prentice Hall 2008.p.384 [citado el 22 de Febrero de 2017]

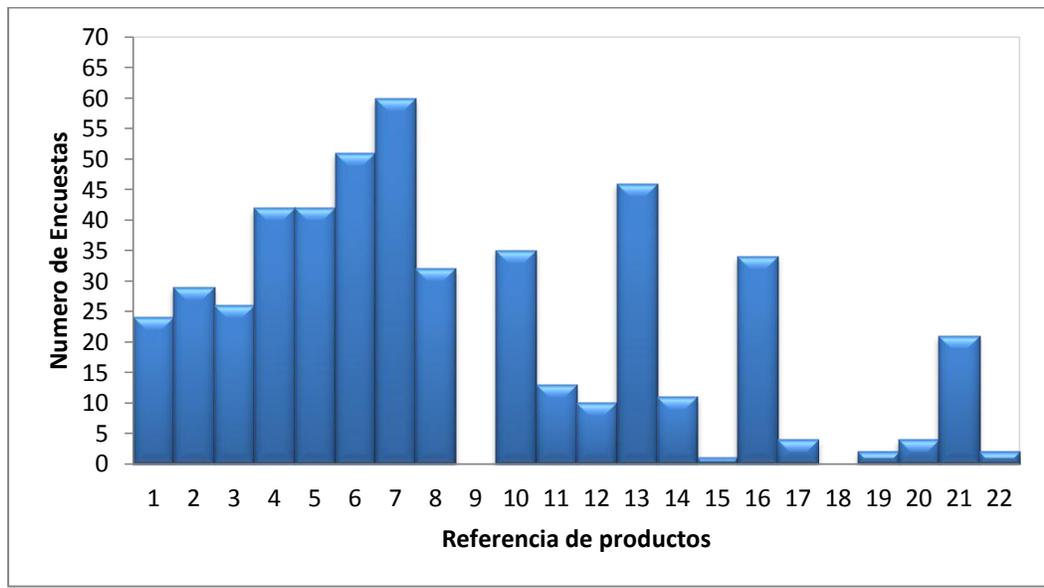
**c. Productos sustitutos de tercer grado:** Para esta investigación se tendrá en cuenta, dado que, el autoservicio presta un servicio y no produce un producto<sup>42</sup>. Sin embargo se define este concepto como; Aquellos productos que satisfaciendo la necesidad principal del producto, difiere en sus atributos principales pero compiten en el mismo mercado y sector.

En el estudio de mercado para reconocer los competidores del Autoservicio Merk Offer se tuvieron en cuenta los parámetros anteriormente dichos; en donde se prioriza el patrón de competencia (directa o indirecta), los demás parámetros se pueden observar en la encuesta (figura 9). Sin embargo para entendimiento del lector, los resultados de esta, son descritos a continuación, en el orden de cada pregunta:

**- Productos de comercialización:**

En este apartado la intención es reconocer e identificar los productos que a grandes rasgos se pueden identificar en cada uno de los establecimientos y con ello, encontrar un patrón de que permita identificar los gustos demandantes de la población y posibles compradores. Para esto, los productos se agruparon en referencias, en el Grafico 1 se muestra la cuantificación de las repeticiones de cada una de las categorías de alimentos.

Grafico 1. Producto de mayor nivel de abastecimiento



Fuente:Elaboracion propia

<sup>42</sup> FRED. David R. Conceptos de administración estratégica. Traducción y revisión Benjamín Franklin F. Cap La naturaleza de la dirección estratégica. México. Pearson Educación; Prentice Hall 2008.p.384 [citado el 22 de Febrero de 2017]

En el grafico 1, se encontró que la referencia de mayor presencia en la competencia es la de jugos y bebidas (7), seguida por la de productos lácteos (6) y Rancho y licores (5). De forma contraria, referencias con los números 9, 12, 15, 18 y 19, contienen los productos con menos presencia en los establecimientos, estos son respectivamente: algún tipo de vestuario, recargas a móviles pago de servicios, giros bancarios y venta de electrodomésticos.

De forma concreta, los establecimientos que son competencia directa e indirecta para Autoservicio Merk Offer se abastecen de productos que dan respuesta a las necesidades diarias de la población; Desayunos y mitigación del aumento de temperatura corporal ocasionada por el clima cálido de Fusagasugá (18°C-23°C y 79 % de Humedad)<sup>43</sup> así como no se abastecen de productos ocasionales, dada la cercanía de grandes superficies (centros comerciales; Diamante Real, Escorial Center y Manila ) o establecimientos especializados de vestuario, electrodomésticos o que prestan servicios de pago de servicios, giros y recargas ( MovilRed, Efecty, Paga todo y servientrega ).

De la población encuestada da como resultado un predominante uso del comercio tradicional con un 79 % en comparación del comercio libre servicio, ver Tabla 1, sin embargo, los establecimientos han adoptado una posición en la cual combinan estos dos formatos, a modo tal, que el 34 % de la población hace uso de estos dos. El 91% de las organizaciones hacen parte del formato minorista, es decir, se abastecen en pequeñas cantidades de productos para satisfacer a un mercado establecido.

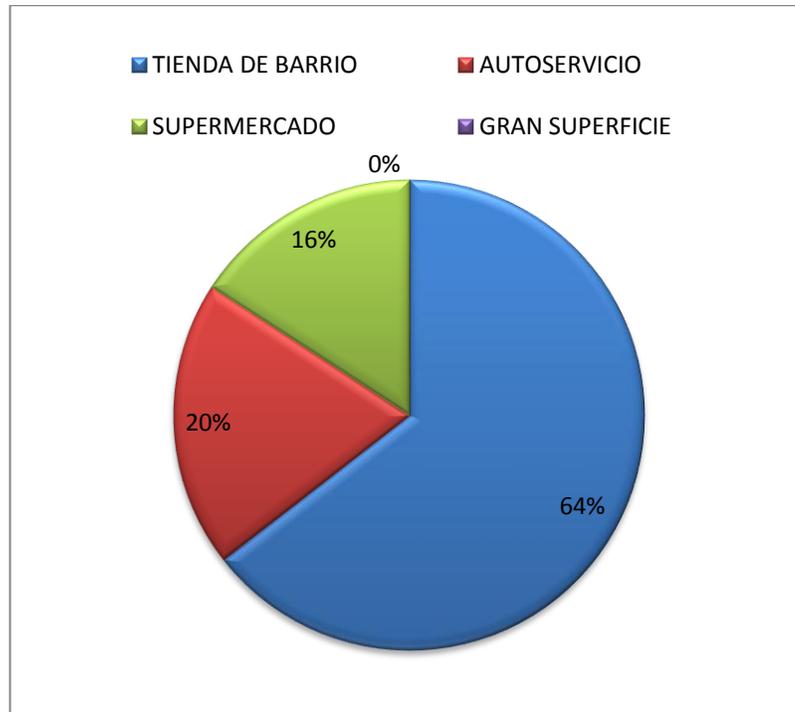
En el Grafico 2 se da a conocer los resultados en cuanto al tipo de establecimientos que predominan en la población fusagasugueña, claro está, sujeta a la muestra establecida. La tienda de barrio es el tipo con mayor presencia y esto se debe a la facilidad con la que se puede establecer respecto a documentos de la CMB, la poca pero variada cantidad de inventario, modelo de compra definido ajustado a un presupuesto, bajos riesgos, poco capital de inicio, irrelevante infraestructura y tecnología, escaso personal y rentabilidades altas. A medida que aumenten las ganancias y se establezca el mercado o se incremente la inversión en las tiendas de barrio y sobre todo, se acrecienta el servicio al cliente, se aumenta la cercanía y su comprensión, estas evolucionan y se van adaptando a las necesidades de su clientela o población, aunque es preciso decir, que no todas ellas, acogen un sistema de evolución, este dependerá de la idea de negocio de su fundador, es por eso que el modelo de autoservicio es el segundo tipo de establecimientos acogido por los tenderos dado que aumenta su variedad de inventario y se vuelve engorroso la atención de una mayor clientela que busca un número mayor de productos y para el cual necesita mejorar su infraestructura, tecnología y nivel de seguridad. Al ser un municipio, estar cerca de una ciudad como Bogotá ( 59 Km), lo cual, genera población flotante por turismo, comercio y

---

<sup>43</sup> IDEAM, Tiempo y clima. [En línea] s.f. Bogotá [Consultado el Enero, 16 2017]. Disponible en : <http://www.ideam.gov.co/web/tiempo-y-clima/clima>

educación ,y , una población de 137.164 habitantes dividida en rural y urbana, hace que las grandes superficies de Hipermercados sean escasos, alrededor de 1 (Almacenes Éxito). Sin embargo, al hablar de supermercados, se encuentran en buen numero que atrae a la población mediante publicidad, promociones y precios económicos.

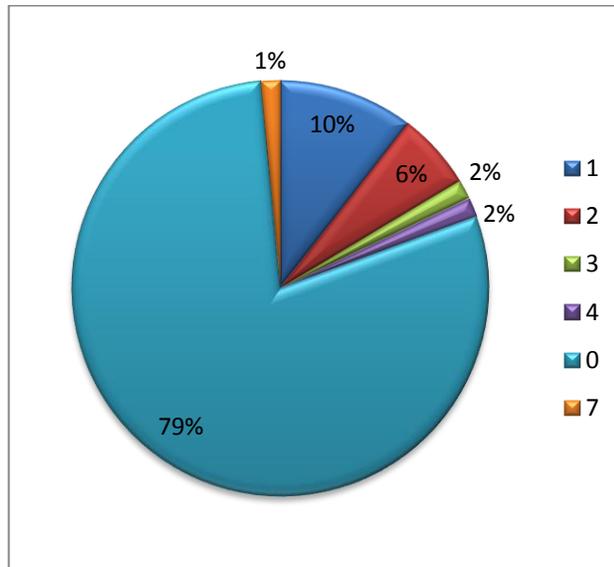
Grafico 2. Tipos de establecimientos



Fuente:Elaboracion propia

El uso de tecnología en los establecimientos está acorde a su tipo, formato, clientes y tipo de servicio que se requiera prestar. Al existir un dominio por parte de las tiendas de barrio y el comercio tradicional su tecnología se ve reflejada en el uso de cajas convencionales (71.6%) y un solo punto de pago (86.6%), seguido por 2 y 3 puntos de pago con 7.46% y 4.48% respectivamente. El reemplazo de las cajas convencionales se da cuando se adquiere y desea un control de inventario digital, de modo que, los productos y referencias de cada uno de ellos sea reconocido o cuantificado mediante su código de barras o códigos establecidos por el administrador, de esta forma, facilitar la venta y comercialización al retail. En los establecimientos encuestados se encontró que solo el 20 % de ellos tiene adecuado computadores con lectores de laser o identificador de códigos de barras y los que tienen, utilizan entre 1 a 7 unidades, ver gráfico 3.

Grafico 3. Proporción del uso de Láseres en establecimientos de comercialización de abarrotes.



Fuente:Elaboracion propia

La adaptación de los establecimientos al aumento de la clientela se denota en la infraestructura del local y en el aumento en la cantidad de producto para la venta, teniendo en cuenta, la interacción cómoda entre consumidores y productos. Para el cumplimiento del anterior objetivo se analizan el factores: puntos de pago, seguridad y carritos de compra. Como resultado se encuentra que el 86.6% cuenta con un solo punto de pago y el 7,46% cuentan con dos, mostrado así, que son muy pocos los que cuentan con una atención diversificada, cumpliendo con las características de un comercio tradicional. Además, el 24% cuenta con sistemas de seguridad o monitoreo mediante cámaras de grabación digital y tan solo el 9% facilita la interacción a sus clientes mediante carritos de compra. Los resultados de estos factores muestran que los establecimientos de competencia, no cuentan con infraestructuras grandes pero quizás si sean adecuadas a su formato y población de interés, lo cual se tendrá en cuenta en el estudio de consumidores.

En cuanto al personal prestador de servicios vinculado a los establecimientos comerciales como trabajadores, el estudio se enfocó en la presencia de estos en áreas como pasillos, atención en cajas, limpieza, seguridad y en domicilios, sectores en los cuales demuestra la capacidad adquisitiva, de infraestructura, logística y atención al cliente que brindan cualidades y reconocimiento a la organización.

El auxiliar de pasillo es aquel personal que entre sus funciones esta la atención al cliente y servir como guía para que el consumidor encuentre los productos de

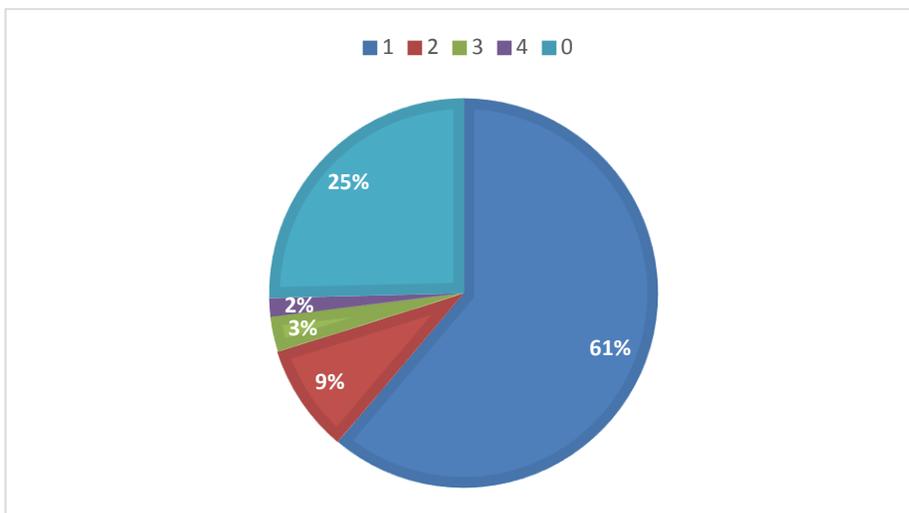
preferencia. Entre los establecimientos encuestados el 19.4% hace uso de al menos un auxiliar de pasillo y el 6% tiene entre 2 y 4 personas en este cargo. Este es un parámetro que sale de la definición de tienda de barrio, por ende, es un factor a destacar, dado que, habla acerca de un enfoque al buen servicio adoptado por estas organizaciones.

Los establecimientos comerciales como tiendas de barrio y supermercados aprovechan los puntos de pago para guiar al cliente de una forma visual a compras de productos pequeños que por gustos y preferencias son adquiridos por el consumidor, entre ellos se encuentran; dulces, goma de mascar, barras de cereal, cigarrillos, etc. Este método de venta convierte al registrador en un tendero del establecimiento, al tener la necesidad de alcanzar o poner a la mano dichos productos al consumidor, esta función mas la de registrar los productos a comprar le dan importancia a este cargo, de ahí que el 83.58% de los establecimientos tienen al menos uno, el 8.955% hace uso de 2 y el 7.463% tiene de 3 a 7 cajas con una persona.

Factores como seguridad, limpieza y domicilios no presentaron relevancia en las entidades encuestadas, lo cual se justifica por el sistema de servicio convencional. La vigilancia por medio de celadores o vigilantes se presenta solo en el 4.478% y el uso de personal de limpieza abarca el 10.45% de los establecimientos, esto porque éste personal es adoptado por un mismo empleado acreditado bajo el cargo de administrador o propietario de la organización. Algo no muy común en los establecimientos encuestados fue la prestación del servicio de domicilios, al representar 4.478%; justificado por la cercanía entre tiendas y supermercados, lo cual, hace que la población no tenga que realizar un desplazamiento justificado para adquirir sus productos.

Por último, se evalúan los medios de comunicación entre establecimientos y los consumidores, registrados mediante el uso de publicidad por parte de las organizaciones para su reconocimiento e informar acerca de promociones. El 61.19% de estos locales hacen uso de al menos una valla publicitaria que da a conocer el nombre del establecimiento, ver gráfico 4, sin embargo, un 25 % no da a conocer sus servicios o razón social mediante este modelo de publicidad.

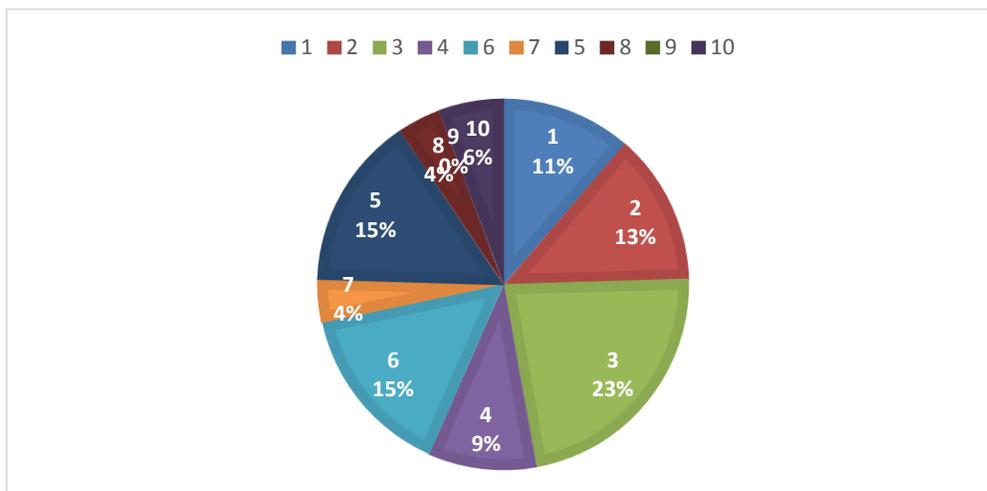
Grafico 4. Uso de vallas publicitarias en establecimientos de comercialización de abarrotes.



Fuente:Elaboracion propia

Los detallismos son una herramienta para promocionar marcas y productos específicos que los productores o vendedores al por mayor donan a los establecimientos, el uso de estos depende del propietario y de la disponibilidad física del local. El uso de esta herramienta es bastante significativo, a punto tal, que el 79.1% de los establecimientos lo acogen como metodo de publicidad, es por esto que el factor a analizar es la cantidad de detallismos utilizados, grafica 5, la cual refleja que el 47% de estos establecimientos utilizan 3 detallismos como minimo, lo que ratifica no solo el uso de esta herramienta sino el nivel de confianza y adquisicion que los propietarios del establecimieto tienen sobre ellos.

Grafico 5. Proporción de uso de detallismos en los establecimientos comerciales.



Fuente:Elaboracion propia

## 7.5 Clientes

En el plan de desarrollo del municipio de Fusagasugá, de actual vigencia, proyectado para el periodo 2016-2019, se recalca la deficiencia en los procesos de investigación, innovación y desarrollo en el sector Económico de la ciudad y la región. Además, éste recalca el estado y prevalencia de alta informalidad en el sector empresarial y productivo que limita el crecimiento económico, dificulta el acceso a fuentes de financiación en la banca y afecta la creación sostenible de empleo.<sup>44</sup> También se menciona la baja inversión en el establecimiento de nuevas empresas que impulsen la creación de nuevos puestos de trabajo.

Según dicho plan de desarrollo, para el 2015 el porcentaje de población en edad productiva (15 a 65 años) se establecía en 74.6%, en tanto que la población económicamente activa representa el 62% de la población en edad de trabajar. Esta población activa es la que mediante la distribución de sus ingresos fundamenta el desarrollo de la ciudad; teniendo en cuenta el consumo interno, externo. Por ende, son el foco de la posibilidad de consumo y son a quienes los establecimientos de consumo consideran clientela fija o permanente, sin excluir a la población flotante que por actividades en el sector participan en el intercambio comercial de bienes y servicios.

Los establecimientos que comercializan bienes de consumo como alimentos frescos y abarrotes tienen la posibilidad de abastecer de dichos productos a cualquier persona que posea la capacidad económica para realizar el pago de estos y además, pueda establecer contacto con las formas de venta instauradas por las entidades. Lo que sin duda representa un mercado en el cual participan niños, jóvenes y adultos.

La tabla 3 permite observar la magnitud de personas abiertas al consumo de productos considerados de primera, segunda y tercera necesidad. En esta se tiene en cuenta la diferencia de edades y su pronóstico de crecimiento en intervalos de tiempo pronostica.

---

<sup>44</sup> FUSAGASUGÁ, CONCEJO MUNICIPAL DE FUSAGASUGÁ. Acuerdo No. 100-02.01 (11 de 2016). POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE DESARROLLOECONÓMICO, SOCIAL, AMBIENTAL Y DE OBRAS PÚBLICAS: "JUNTOS SÍ PODEMOS" FUSAGASUGÁ 2016 – 2019. Fusagasugá, 2016.

Tabla 3. Proporción de la población por grupo etario, municipio Fusagasugá 2005, 2015,2020

Volumen (número de personas)					
Grupos de edad	Años				
	1985	1993	2005	2015	2020
< 1 año	SD	SD	1967	4312	2148
1 - 4 años	8.508	11.125	7822	8462	8697
5 -14 años	12.999	17.207	20910	21298	22009
15 - 24 años	13.503	13.821	19472	21081	21235
25 – 44 años	16.897	22.193	27300	37117	43156
45 – 59 años	6.986	9.215	15203	21538	23087
60 – 79 años	4.569	7.840	13776	18854	22465
> 80 años	424	962	2499	4002	4834
<b>Total</b>	<b>63.886</b>	<b>82.003</b>	<b>108.949</b>	<b>134523</b>	<b>147.631</b>

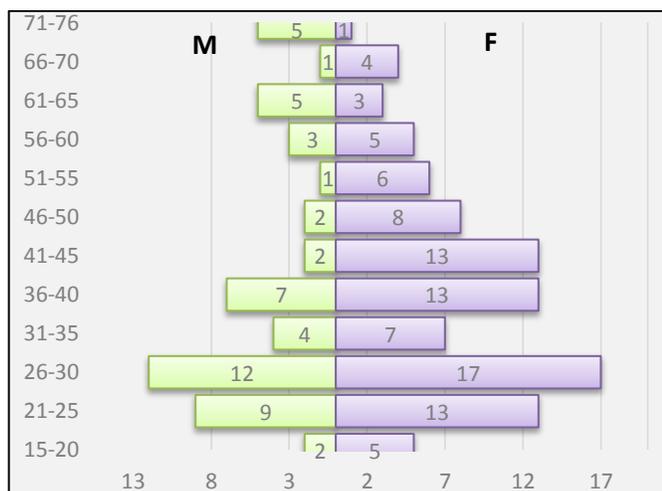
Fuente: FUSAGASUGÁ, CONCEJO MUNICIPAL DE FUSAGASUGÁ. Acuerdo No. 100-02.01 (11 de 2016). POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE DESARROLLOECONÓMICO, SOCIAL, AMBIENTAL Y DE OBRAS PÚBLICAS: “JUNTOS SÍ PODEMOS” FUSAGASUGÁ 2016 – 2019. Fusagasugá, 2016.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, no solo el factor poblacional intervine en el consumo de productos ofertados por los establecimientos en estudio, sino además, el posible contacto entre consumidor y ofertante es un criterio a tener en cuenta, dada su importancia en el número, magnitud y generación de ventas. Estos dos factores son lo estudiados en las encuestas dirigidas a los consumidores y son los que requieren un detallado análisis y comprensión por parte de los propietarios que buscan viabilidad y acogimiento de sus establecimientos comerciales.

### 7.3.3.1 Perfil del consumidor

Para entendimiento de la población fusagasugueña por parte del lector, es necesario aclarar que su cultura consumista está orientada bajo el criterio de: compra de productos en cantidad para el abastecimiento por largos periodos de tiempo, este, estimulado por la presencia de una plaza comercial y grandes supermercados ubicados en pleno centro urbano de la ciudad.

Grafico 6. Pirámide poblacional de la muestra encuestada pen el Municipio de Fusagasugá



Fuente: Elaboración propia

La muestra poblacional estudiada mediante la encuesta de consumidores demostró aleatoriedad en edades, esto permite atender gran variedad de formas de consumo porque en ella se acogen los compradores de distintos productos, sin embargo, como se observa en el grafico 6, el número de encuestados en cada intervalo de edad varió según la voluntad y disponibilidad de la población. La muestra acoge a un número mayor de personas con género femenino en un rango de edades entre 21-30 y 36-45 años, lo cual se confirma con el grafico anterior, por ser los rangos de edades que representan un mayor número de personas

A nivel ocupacional los encuestados se representan como empleados y amas de casa, Grafico 7, ocupaciones que son característicos del género, rango de edad y cultura fusagasugeña. En esta, se resalta la ocupación de desempleado con tan solo 3% de la muestra, la cual, se considera población faltante de ingresos que presenta problemas en su manutención propia o de sus familias y no cuenta con la facilidad de aportar en una sociedad capitalista<sup>45</sup> El porcentaje pequeño de esta población en condición de desempleo incrementa el número de personas con posibilidad de compra o generar un gasto en las tiendas, autoservicio y supermercados.

<sup>45</sup> SUBGERENCIA CULTURAL DEL BANCO DE LA REPUBLICA, Desempleo. [en línea] 2015 [citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/desempleo>>

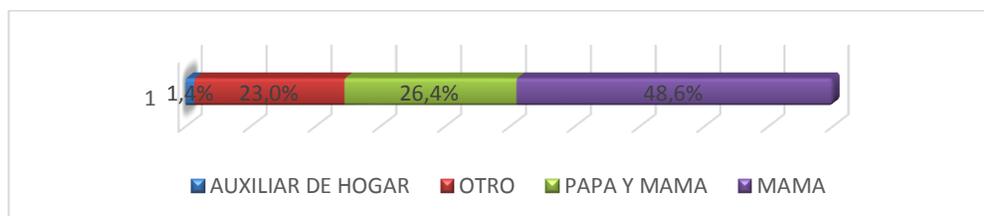
Grafico 7. Proporción de las principales ocupaciones del Municipio de Fusagasugá



Fuente: Elaboración propia

El abastecimiento en los hogares está influenciado por las necesidades que allí se presenten y su ejecución se efectuará dependiendo de factores económicos, nivel y calidad de vida, consumo e incluso de quien se disponga a realizar las compras<sup>46</sup>. Los últimos estarán expuestos a las tendencias sociales y a herramientas de persuasión que busquen guiar sus compras a ciertos productos, promociones o generación de una necesidad y solo dependerá de su carácter para saber adquirir sus productos. He aquí la importancia que tiene el reconocimiento de quienes realizan las compras para mediante herramientas influir en sus compras y guiarla a la compra de mayores volúmenes o los bienes de menor rotación. Para este estudio, las madres representan el 48.6% de los compradores, ver Gráfico 9, en los establecimientos de comercio lo cual se comprende por la influencia que se tiene al ser cabeza de hogar, sin embargo, la influencia de “otros” tipos de compradores se destacó por la respuesta Papá y abuelo, lo cual, empieza a romper con el paradigma convencional colombiano que establece a las mujeres como las que hacen las compras en el hogar.

Grafico 8. Proporción de compradores en establecimientos comerciales de víveres y abarrotes.



<sup>46</sup> NIELSEN, ¿Quién es y cómo se comporta el shopper colombiano? [en línea] Septiembre 2014 [citado el 6 de Enero de 2017]. Disponible en <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/shopper-colombiano.html>

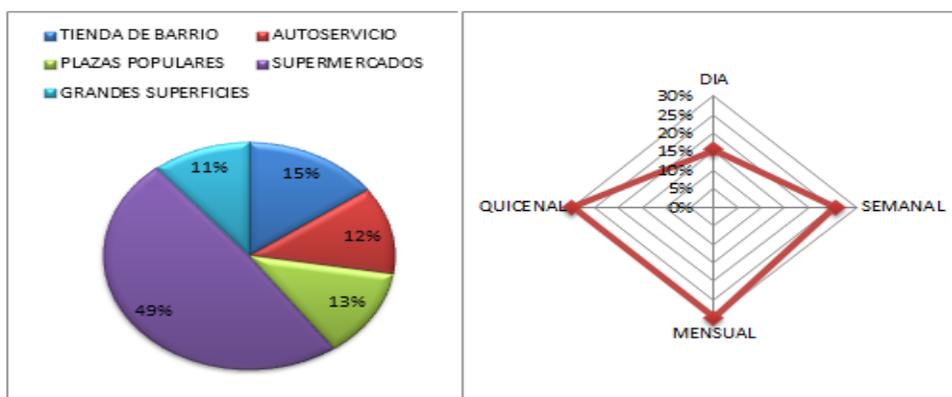
### **7.3.3.2 Tendencias del consumidor**

El comportamiento del consumidor está influido por fuerzas que actúan desde el exterior, a la vez que por impulsos íntimos. En el origen de cualquier actitud ligada a lo económico se hallan siempre convicciones que no siempre las personas son conscientes de ellos, los condicionales externos, como el hecho de vivir en un determinado barrio o sector, en un lugar con un clima determinado, el pertenecer a un determinado círculo de personas, también influyen en su forma de actuar. La interacción de estos impulsos e influencias crean estados de desequilibrio, de los que surgen diferentes necesidades, algunas de las actuales pueden ser satisfechas mediante el acto de compra.

Las necesidades adquiridas conforman uno de los principales puntos de interés para el vendedor, y su objetivo es conocerlas, ajustarse a ellas y tratar de estimularlas a través de publicidad u otros medios, creando así la demanda del producto, pero será la capacidad adquisitiva del consumidor el factor que limite la decisión de compra frente a las ofertas.

Conocer las tendencias del consumidor permitirá enriquecer y fundamentar las ideas de negocio de los inversionistas, inclusive, se convertirían en los lineamientos a seguir por parte de ellos. Uno de los criterios importantes a tener en cuenta es, que tipo de establecimiento prefiere o desea los consumidores, para con ello, ajustar presupuestos y actividades para no incurrir en sobre costos o faltantes o sobrantes de inventarios. Para la población en estudio la gráfica 9 describe la frecuencia de uso de algunos tipos de establecimientos, en ella se muestra que los consumidores adquieren sus productos en establecimientos del tipo supermercado porque en ellos se pueden abastecer realizando mercados en cantidades grandes, adquiriendo promociones y productos bajos. Sin embargo, los consumidores incurren en compras pequeñas por necesidades diarias o casuales, para las cuales usan las tiendas de barrio. El consumo en cantidades grandes en el formato minorista se ve reflejado en periodos largos de consumo, por ende, al hacer uso de supermercados la tendencia está dirigida al consumo mensual o quincenal, demostrado por un 60% de encuestados que aseguran hacer sus compras en estos periodos.

Grafico 9. Uso y frecuencia de compra en establecimientos comerciales de venta de abarrotes y productos frescos.

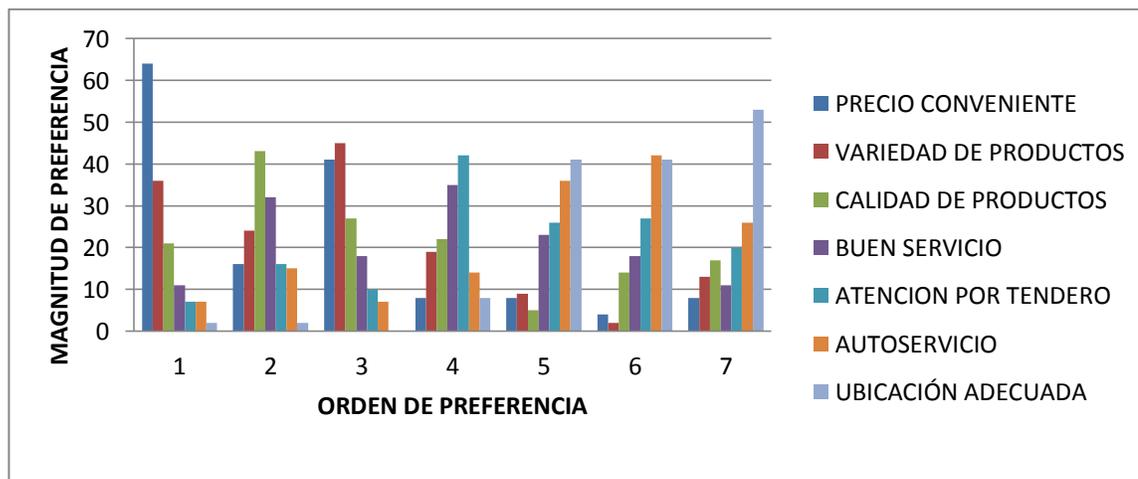


Fuente: Elaboración propia

La percepción adquirida por el consumidor cuando interactúa con algún establecimiento comercial es la que lo dirige a generar calificaciones a las características ofrecidas por dichas organizaciones. Por lo cual, es importante reconocer las características aprobadas o desaprobadas por parte de los consumidores y de esta forma preparar o guiar a los establecimientos para suplir las necesidades de productos y servicios que busquen la permanencia y acogimiento de los usuarios.

En búsqueda de la comprensión de las características acogidas por los consumidores, en la pregunta 7 de la encuesta dirigida a consumidores, se pedía colocar en orden de importancia los aspectos que influyen en la escogencia de su sitio de compra, los resultados son demostrados en la gráfica 10.

Grafico 10. Orden de preferencia de los aspectos importantes para elegir el sitio de compra.



Fuente: Elaboración propia

En un orden del 1-7 donde uno es el más importante, el aspecto *precio conveniente* es el de mayor relevancia con una magnitud de 64 preferentes, seguidos por: *Calidad de productos, variedad de productos, atención por tendero, buen servicio, autoservicio y ubicación adecuada*. Estos resultados permiten describir a los consumidores como buscadores de variedad productos que cumplan con un estado agradable y confiables bien sea por su estado o por el acompañamiento de una marca reconocida, con preferencia por precios bajos. Frente al servicio, prefieren ser atendidos por un tendero que ser ellos quienes escogen los productos, salvo cuando realizan mercados quincenales o mensuales, donde optan por la búsqueda de promociones y cantidades de preferencia.

Resalta el aspecto *ubicación adecuada*, al demostrar que no es de alta relevancia el tener que desplazarse hasta supermercados o tiendas que si cumplan con sus condiciones de preferencia. Este criterio se puede justificar por el área urbana y comercial de Fusagasugá, considerada por la población cercana a barrios y comunas del municipio.

Como se mencionó anteriormente, la población del centro urbano de Fusagasugá maneja el concepto de compras grandes para satisfacer necesidades de periodos largos, lo sé que se traduce en inversiones altas al momento de realizar sus compras. La tabla 4 presenta los análisis probabilísticos derivados de la pregunta número 8 de la encuesta a consumidores. En ella se ve que en promedio la muestra poblacional consume \$191.000 pesos, sin embargo, con los resultados de varianza, desviación y coeficiente de desviación, se resalta la heterogeneidad de los resultados, esto se debe, a que la respuesta frecuente “*otros valores*” en la pregunta variaba en un rango de \$5.000 a \$900.000. Por lo cual, se incurrió en el **prueba de tukey**<sup>47</sup> para la depuración de datos atípicos, con un  $K = 0.05$ , se encontraron 15 datos atípicos los cuales al depurarlos se obtuvo un nuevo análisis probabilístico mostrado en la tabla 5.

---

<sup>47</sup> AMÓN Iván U. Universidad nacional de Colombia, Guía metodológica para la selección de técnicas de depuración de datos.[en línea] 2010 [citado el 19 de Febrero de 2017].Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/2033/1/71644758.20101.pdf>

Tabla 4. Datos estadísticos para la muestra completa

PROMEDIO
\$ 190.844,59
VARIANZA
\$ 31.061.696.773,30
DESVIACION
\$ 176.243,29
MODA
\$ 200.000,00
MEDIA
\$ 150.000,00
Q1
\$ 50.000,00
Q3
\$ 300.000,00
RANGO INTERCUARTIL
\$ 250.000,00
COE, DE VARIANZA
92,35%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Datos estadísticos para la muestra con prueba tukey.

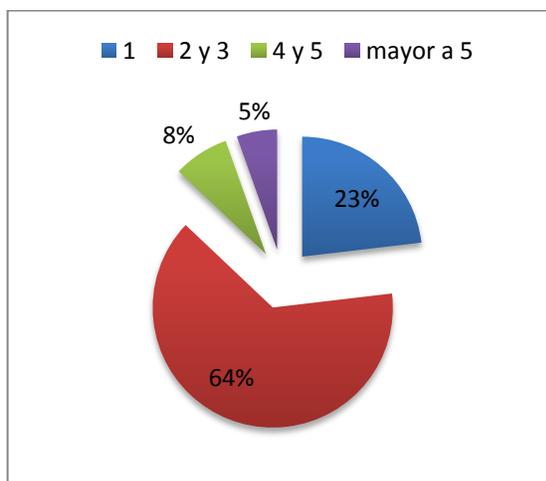
PROMEDIO
\$ 147.706,77
VARIANZA
\$ 14.240.723.969,01
DESVIACION
\$ 119.334,50
MODA
\$ 200.000,00
MEDIA
\$ 100.000,00
COE, DE VARIANZA
80,791%

Fuente: Elaboración propia

Con un coeficiente de varianza en 80.79% se demuestra que la muestra sigue siendo heterogénea, sin embargo, con el criterio de confianza establecido para determinar la muestra poblacional se acepta la heterogeneidad y se reconoce el promedio del gasto que hacen los consumidores en \$147.707 pesos, el cual, es un valor que se dirige a establecimiento como supermercados y grandes superficies.

Como se observa en la gráfica 10, el criterio *variedad de productos* es catalogado como de tercera relevancia por el consumidor, es ahí, donde se resalta la importancia del surtido de productos que deben establecer los establecimientos para que los clientes no tengan que desplazarse hacia la competencia para suplir su demanda de productos. El Grafico 11, representa la cantidad de establecimientos que los clientes deben visitar para adquirir sus productos, en este caso, se requieren entre 2 y 3. Este dato da respuesta a la demanda insatisfecha de variedad de productos en un solo establecimientos.

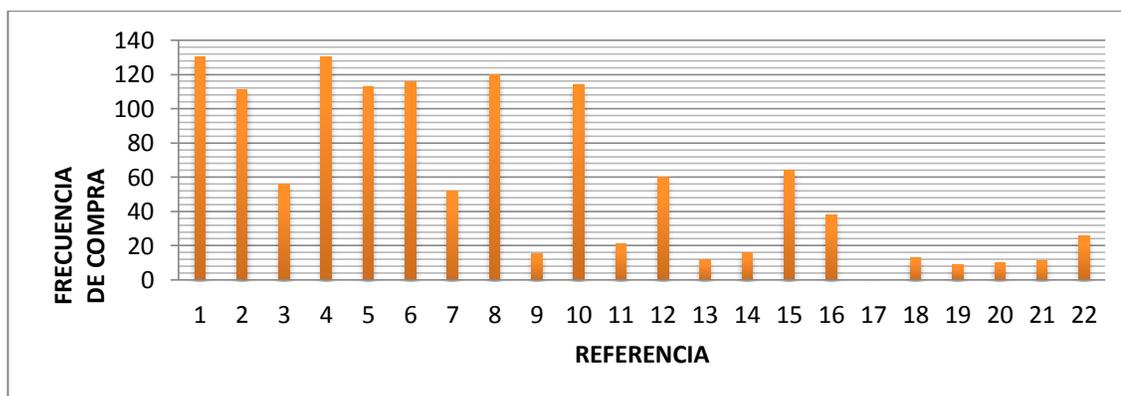
Grafico 11. Proporción de número de establecimientos visitados por los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Por último para definir el perfil de consumidor, es necesario reconocer que productos con frecuencia consume, lo cual, permitirá a los establecimientos conocer la magnitud y variedad de los productos ofertados y así no incurrir en sobre costos y pérdida por productos. La grafica 12 muestra los productos agrupados en referencias que permite la cuantificación de las repeticiones de cada una de las categorías de alimentos.

Grafico 12. Productos de mayor consumo por la muestra poblacional en el municipio de Fusagasugá.



Fuente: Elaboración propia

Como productos de mayor consumo se encuentran las referencias 1 y 4 las cuales hacen referencia a frutas y verduras, y, desayuno (pan, queso, cereales, huevos), alimentos cuyas características son perecederos y de consumo diario. La tercera

referencia es la de implementos de aseo, productos que se consumen ampliamente en los hogares, seguido de lácteos, productos de cuidado personal, abarrotes y alimentos frescos. Este orden es coherente con la frecuencia que tienen los consumidores en compras mensuales y quincenales en supermercados y grandes superficies. Las referencias que siguen en el orden se alejan del consumo frecuente porque sus características pertenecen a establecimientos especializados o grandes superficies, ejemplo; Recargas (12), rancho y licores (13), medicamentos (14), giros bancarios (18), vestuario (9), etc.

Es importante recalcar que las referencias 3, 7 y 11 dan sorpresa porque no son consumidos en cantidad por la muestra poblacional pero son productos que en el cotidiano se consumen por condiciones climáticas o de fácil preparación, esto traduce, que a pesar de ser productos de alto consumo los clientes de establecimientos no optan por hacer estas compras en tiendas y autoservicios, sino en supermercados o grandes superficies, lo que significaría que los están incluyendo en sus mercados para de largos periodos.

A forma de resumen, la gráfica 12, refleja que los clientes de tiendas y autoservicio optan por realizar compras de productos perecederos como frutas y verduras, productos para el desayuno y aseo de hogares, es decir, complementos para el desarrollo de actividades diarias y que no buscan productos como vestuario y electrodomésticos porque prefieren asistir a las grandes superficies. Lo anterior sirve como guía a tenderos y micro empresarios para abastecer sus establecimientos con mayores cantidades de productos complementario y minimizar inventario o buscar herramientas de marketing para potencializar la venta medicamentos, jugos y bebidas, cuidado personal y de bebes, desechables y servicios como recargas, parqueadero y pago de facturas.

### 7.5.1 Proveedores

Para el contexto, es necesario comprender que los proveedores\* tienen que ver con los puntos clave de prácticamente todos los procesos del negocio, por esto, las compras se consideran como un área de la organización con importancia en costos que a la vez la convierten en un proceso que describe la actividad, Figura 14, de la empresa.<sup>48</sup>

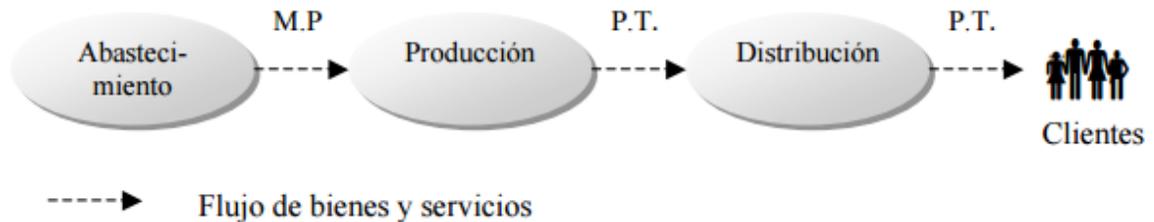
---

:

Dicho de una persona o de una empresa: Que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc definición disponible en la RAE

<sup>48</sup> LASETER Timothy M. Alianzas estratégicas con proveedores. Un modelo de abastecimiento equilibrado. Colombia.2004. p. 384. Editorial Norma. [citado el 28 de enero de 2017] ISBN: 958-04-7756-6 Disponible en línea <https://books.google.com.co/books?id=c7v5r4Dixb4C&printsec=frontcover&dq=proveedores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwidrQGrh4HSAhUGTSYKHwQjAL8Q6AEIGjAA#v=onepage&q=proveedores&f=false>

Figura 12. Procesos que intervienen el flujo de bienes y servicios



Fuente: MONTERROSO Elda, Proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento.2000. [Citado el 31 de enero de 2017]. Disponible en línea: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>

Dar importancia a las relaciones con proveedores es necesario porque al ser analizadas pueden resultar más dañinas que benéficas, para ello existen modelos de cooperación como el de abastecimiento equilibrado, el cual, reconoce que comprar eficientemente requiere de una serie de habilidades organizacionales, y no solamente unas cuantas habilidades de grupo funcional. Por otro lado, los costos, la calidad y la velocidad de respuesta al cliente quedan fuertemente condicionados por los costos, calidad y tiempos de entrega de los bienes adquiridos, por ende, es necesario establecer una estrategia para realizar los aprovisionamientos de una manera efectiva. Estas estrategias formuladas por la administración del abastecimiento deben garantizar que tanto los clientes y proveedores conserven un flujo de eficiente de productos hasta el consumidor final, ajustándose a una demanda previamente establecida. Para lo cual es necesario identificar, en primer lugar, qué bienes y servicios serán adquiridos en el exterior de la empresa y cuáles serán provistos internamente.

Los proveedores juegan un papel importante en apoyar estrategias competitivas y para ello, es primordial asegurar y acercarlos a la organización, para ello, Porter, (M 1987) define ciertas actividades:

- Contratos exclusivos con los mejores proveedores.
- Integración hacia atrás parcial o completa
- Localización clave de compras
- Alentar a los proveedores a clientelizar sus cadenas de valor para conocer las necesidades de la empresa.
- Firmar contratos de compra a largo plazo para atar la capacidad del proveedor

## 7.5.2 Sistema de Abastecimiento

Christine M. Harland <sup>49</sup>en su artículo *Developing the concept of supply strategy* sustenta la relación entre la globalización y la competencia, las estrategias de abastecimiento y el papel que juegan las compras en dichas estrategias y llega

<sup>49</sup>Christine M. Harland, Richard C. Lamming, Paul D. Cousins, (1999) "Developing the concept of supply strategy", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 Iss: 7, pp.650 – 674. Disponible en línea: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443579910278910>

a la conclusión que el concepto central del abastecimiento son las compras y su papel estratégico tiene el fin satisfacer al cliente final hoy y en el futuro.

Elda Monterroso proporciona posibles estrategias de abastecimiento, las cuales, se encuentran resumidas en el cuadro 5.

Cuadro 5. Estrategias de abastecimiento

INTEGRACION VERTICAL	ADQUISICION A PROVEEDORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcial, aguas arriba o aguas debajo de la cadena de suministros</li> <li>- Total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras tradicionales</li> <li>- Subcontratación, tercerización o outsourcing</li> <li>- Regímenes de integración: Cuasi integración vertical, partnership, alianzas estratégicas, redes Keiretsu.</li> </ul>

MONTERROSO Elda, Proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento.2000. [Citado el 31 de enero de 2017]. Disponible en línea: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>

Para Bowersox,<sup>50</sup> las estrategias de abastecimiento se resumen en dos estrategias; Uso de técnicas de administración del suministro e implementar la planeación de entrega de requerimientos.

La primera de ellas requiere que las organizaciones compradoras identifiquen e implementen oportunidades de ventaja competitiva a largo plazo a través de las compras, lo cual necesita:

- Los requerimientos que debe cumplir el vendedor.
- Obtención de información de fácil comprensión.
- Selección de base de proveedores y sus relaciones

Figura 13. Outsourcing



Fuente: MONTERROSO Elda, La gestión del abastecimiento (Inbound Logistic). Agosto 2002. [Citado el 15 de Febrero de 2017]. Disponible en línea: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/abastecimiento.pdf>

<sup>50</sup> BOWERSOX, D. J. and CLOSS, D. J., 1996, Logistics Management (Hightstown: McGraw-Hill).

## 8 PLANEACION ESTRATEGICA

### 8.1 GENERALIDADES

En este apartado se expone la situación actual del establecimiento Autoservicio Merk Offer frente a su planeación estratégica, lo cual, se encuentra respaldado por el estudio de mercado anteriormente expuesto y los testimonios del propietario y colaboradores. Es un diagnóstico del orden de objetivos y acciones en el tiempo, es decir, planear de forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo y quien lo llevara a cabo<sup>51</sup>

Con la planeación estratégica, según Igor Ansoff, conocido como el padre de la administración estratégica, se busca realizar un análisis racional de las oportunidades y de los peligros provenientes del medio, de los puntos débiles y fuertes de la organización y la selección de un compromiso que busque suplir los objetivos empresariales.

De lo anterior, gracias a la planeación estratégica se pueden responder varios interrogantes, cuadro 6, que le permiten a las organizaciones planificar sus actividades y generar los lineamientos más convenientes a sus recursos y actividades.

Cuadro 6. Preguntas claves que contribuyen a la planeación estratégica.

a. ¿Porqué existimos?	Su respuesta identifica la <i>misión</i>
b. ¿Qué apoyamos? ¿Para qué existimos?	Identifica <i>visión, políticas y principios</i>
c. ¿Qué queremos hacer?	Nos precisa los <i>objetivos</i>
d. ¿Cómo lo lograremos?	Señala las <i>estrategias</i>
e. ¿Cómo nos mediremos a corto plazo?	Conduce a las <i>metas</i>
f. ¿Cómo lo haremos?	Indica <i>actividades y recursos.</i>

Fuente: ZABALA Hernando S. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Colombia. 2005. Universidad Cooperativa de Colombia. ISBN 958-8205-60-3 [citado el 2 de Febrero de 2017] Disponible en línea <https://books.google.com.co/books?id=trHcRIJAYncC&printsec=frontcover&dq=planeacion+estrategica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjKraKW2JfSAhUG7iYKHfdpDaEQ6AEIHjAB#v=onepage&q=planeacion%20estrategica&f=false>

Como se puede observar, para cada pregunta clave se abre una posibilidad conceptual y una categoría verbal, por eso, para alcanzar un mayor grado de comprensión frente a los diferentes términos que se utilizan en el proceso de planeación, se deben hacer precisiones en algunos de ellos, para lo cual, se soportará en el pensamiento del propietario y administrador del establecimiento Autoservicio Merk Offer.

<sup>51</sup> GUERRA Guillermo E y AGUILAR Alfredo V. La planeación estratégica en el agronegocio. 2 ed. México. Editorial Limusa S.A de C.V Grupo Noriega Editores. ISBN 968-18-5450-0 [citado el 28 de enero de 2017] Disponible en línea <https://books.google.com.co/books?id=trHcRIJAYncC&printsec=frontcover&dq=planeacion+estrategica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjKraKW2JfSAhUG7iYKHfdpDaEQ6AEIHjAB#v=onepage&q=planeacion%20estrategica&f=false>

### 8.1.1 Misión

Autoservicio Merk Offer no tiene una misión determinada o establecida, sin embargo, tiene claras las interacciones que su actividad genera y lo que busca suplir de cada una de ellas, estas están descritas en la cuadro 7.

Cuadro 7. Componentes de la misión de Autoservicio Merk Offer.

<b>INTERACCIONES</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Generar gusto por la compra de productos.</li><li>- Acercar al cliente a una variedad de productos.</li><li>- Conocer sus gustos y satisfacerlos.</li><li>- Prestar un buen servicio basado en el buen trato.</li><li>- Ofrecer productos con precios económicos.</li></ul>
<b>Empleado (s)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Velar por su seguridad.</li><li>- Estabilidad laboral</li><li>- Puestos de trabajo acordes.</li><li>- Respeto de sus derechos.</li><li>- Salario justo.</li></ul>
<b>Proveedor (es)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trato decente</li><li>- Cumplir con las obligaciones establecidas.</li><li>- Brindar estabilidad comercial.</li></ul>
<b>Propietario (s)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ser sostenible y continuo</li><li>- Asegurar Bienestar</li><li>- Ser rentable.</li><li>- Cumplir con requerimientos legales</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

No se cuenta con misión, pero se podría describir lo que el propietario busca o desea (porque existe la organización), propósito esencial, la razón de ser más importante de una empresa

### 8.1.2 Visión

No se cuenta con una, pero se podría describir con el cómo se ve en un futuro el propietario con la organización, lo que la empresa dese a llegar a ser o a donde se dirige de modo que se respondan a las siguientes preguntas:

- ¿qué queremos llegar a ser?
- ¿hacia dónde nos dirigimos?
- ¿en qué nos queremos convertir?
- ¿a dónde queremos llegar?
- “¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?”
- “¿cuál es la imagen futura que queremos proyectar?”

## 8.2 Objetivos

Autoservicio Merk Offer no cuenta con objetivos establecidos a mediano y largo plazo pero su propietario tiene prioridades para su establecimiento, entre ellas, esta ofrecer y garantizar honestidad en el negocio hacia el cliente buscando que mediante su servicio los clientes adquieran fidelidad y confianza en su establecimiento. Éste sujeto y fundamentado en:

- Fomentar la participación de sus clientes para su expansión y la adquisición de bienes y servicios.
- Ofrecer productos a precios competitivos.
- Operar la organización, respetando la calidad y dignidad humana tanto de los empleados como de los clientes.
- Ofrecer excelentes servicios a sus partes interesadas.
- Satisfacer necesidades de demanda en el sector
- Competir con calidad no por precios.

Las prioridades del propietario con el establecimiento están enfocadas en las partes interesadas de la organización; clientes, trabajadores y proveedores. Sin embargo, descarta la prioridad de lucro de los inversionistas lo que imposibilita al establecimiento en tener como objetivo su crecimiento económico, es decir, no incluir en sus estrategias de negocio herramientas esenciales para aumentar rentabilidades, evitando encontrar un equilibrio entre beneficios de salida y de entrada del establecimiento.

## 8.3 Valores Organizacionales

No se tienen estipulados, pero en la cultura del establecimiento se reconocen porque han sido inculcados por el dueño a sus empleados, es necesario decir que estos forman parte de la esencia de la empresa, del sentido de quien es, que representa, que quiere conseguir y cómo hacerlo y están basados en dar oportunidades para el desarrollo y realización personal de los empleados, perseguir un producto de calidad, crear un entorno de trabajo seguro, trabajar para

la mejora del medio ambiente, estos valores ayudan a construir las relaciones con otras empresas, pueden aumentar el compromiso y la lealtad de los empleados y pueden ofrecer bases para la diferenciación.

### 8.3.1 Concepto Cadena de Valor

En 1985 el profesor Michael E. Porter, de la escuela de negocios de Harvard, introdujo el concepto de análisis de la cadena de valor en su libro *Competitive Advantage*, el cual se define como la suma de los beneficios que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva potenciales. Dicha ventaja se halla en la medida que se juzgan las actividades primarias o principales; producción, logística, comercialización y servicios posventa; la logística interna: operaciones, logística externa, marketing y servicio. Las actividades de soporte o de apoyo a las primarias; como la administración de recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de compras de bienes y servicios las de desarrollos tecnológicos, las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal).

Poder aprovechar las oportunidades generadas por las actividades que pueden generar ventajas competitivas dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor mejor que sus competidores aquellas actividades competitivas cruciales.

Según Oscar Gómez Bravo, en su libro *Contabilidad de costos*, los administradores requieren de unos procedimientos para dar provecho a las actividades de valor con el fin de generar ventajas competitivas, entre éstas se encuentran:

- Construir una cadena de valor con las actividades de su empresa.
- Examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de clientes, canales y proveedores.
- Identificar aquellas actividades y capacidades clave para llevar satisfacción a los clientes y ser exitoso en el mercado.
- Utilizar un *benchmarking* para hacer las comparaciones internas y externas que le permitan:
  - Evaluar que también desarrolla la empresa sus actividades.
  - Comparar la estructura de costos de la empresa con la de sus rivales.

- Evaluar cómo la encaja la cadena de valor de la empresa dentro del sistema de valor de su industria.
- Ajustar y mejorar su cadena de valor para reaccionar ante los movimientos estratégicos y tácticos de sus competidores en sus cadenas de valor.
- Deberá entonces ser claro para el administrador que las cadenas de valor de las otras empresas de su industria dependerá de la trayectoria de éstas, de sus estrategias, de sus habilidades y que la ventaja competitiva no surge solamente de su empresa sino también fuera de ella.

## **8.4 ANALISIS INTERNO**

### **8.4.1 Estructura organizacional**

Autoservicio Merk Offer es una organización comercial que cuenta con un establecimiento de un área aproximada de 70 m<sup>2</sup>, por sus propiedades, es considerada mini mercado o tienda de barrio con un servicio tipo autoservicio, cuenta con un punto de pago con la capacidad de registrar los productos mediante un programa informático gracias a que está adecuada con un computador, lector de código de barras y caja registradora. Las condiciones mencionadas responden a la demanda de consumidores del establecimiento y requiere de una gestión y administración a cargo de dos personas; el propietario y un empleado. Además, emplea de servicios complementarios como contador, suministro de software y entes abastecedores de mercancía.

Propietario: Dueño y representante legal del establecimiento. Es el encargado de suplir económicamente las actividades de Autoservicio Merk Offer, entre sus funciones se encuentra:

- Velar por el buen funcionamiento frente a la legalidad del establecimiento.
- Dotar de los elementos necesarios para la ejecución del establecimiento.
- Buscar proveedores y hacer las negociaciones para surtir el local
- Controlar ingresos y egresos
- Gestionar créditos si lo requiere el establecimiento.

Empleado(a): El cargo dispuesto por el propietario al empleado es el de Administrador del establecimiento. La persona encargada del cargo es una mujer de 23 años madre cabeza de hogar quien se vinculó al establecimiento en el año 2014 como empleada encargada de caja y que por sus competencias, capacidades y tiempo de trabajo (18 meses), se le otorgo el cargo de administradora en el cual lleva una experiencia de 12 meses.

Las condiciones\* de este cargo se resumen en un horario de 8:00 a 20:00 de lunes a domingo con descanso el día viernes, con un salario integral de \$1'000.000 pesos moneda corriente con modo de pago quincenal, el cual, se encuentra exento del pago de salud, pensión, caja de compensación, seguro de riesgos laborales y cesantías, dado que, el propietario estipuló en un contrato por escrito que al ser este tipo de salario ella se debe hacer cargo de dichos pagos. De forma ocasional, se le han aportado primas o bonificaciones en meses como junio y diciembre. En el cuadro 8 se encuentra la opinión suministrada por la administradora haciendo referencia al establecimiento Autoservicio Merk Offer.

Cuadro 8. Aspectos positivos y negativos del administrador del establecimiento respecto a sus condiciones de trabajo.

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No siente presión o agobio por la forma en que se desempeña en el trabajo.</li> <li>- Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones en el establecimiento.</li> <li>- Se siente segura en su puesto de trabajo por la seguridad del establecimiento; Monitoreo de cámaras y vigilante.</li> <li>- Se siente contenta por el salario, actividades y obligaciones que tienen en el establecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenta disgustos porque en repetidas ocasiones no se le paga su salario en las fechas dispuestas por el propietario.</li> <li>- Poca iluminación en el establecimiento que dificulta la visibilidad.</li> <li>- La cotidianidad del día a día sumada con la constante clientela le genera aburrimiento en sus actividades.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Las funciones a las que está sujeto el cargo de administrador están estipuladas por el propietario del autoservicio Merk Offer y se acogen a su criterio y al funcionamiento del mismo:

- Velar por el buen funcionamiento del local.
- Recibir y realizar pedidos a nombre de Autoservicio Merk Offer.
- Verificar el estado y fechas de vencimiento de los productos.
- Responsable de las visitas de Bomberos, Ministerio de hacienda y salud.
- Manejo de caja, dinero y documentos.
- Responsable del estado del almacén.

#### 8.4.2 Abastecimiento de Mercancía y rotación de inventario

\*\_Son descritas por el empleado mediante una entrevista con el autor de este documento

Autoservicio Merk Offer cuenta con aproximadamente 1600 referencias de productos y su abastecimiento está sujeto a sus proveedores. Autoservicio Merk Offer maneja dos categorías, el primero es el uso de proveedores de establecimientos que comercializan al por mayor o en grandes volúmenes, por ejemplo; Coca- Cola, Postobón, Jinimark, Surtitienda, Familia, Oxi, etc; estos cuentan con personal especializado que se dirige a los establecimientos y cumple con las funciones de ofertar, vender, realizar los pedidos, gestionar el abastecimiento y ofrecer servicios post-venta en caso de devoluciones, quejas y reclamos. Es importante especificar a modo de ejemplo y comparación, que los tenderos manejan un promedio de 15 proveedores, con un rango que oscila entre un mínimo de 4 y un máximo de 50 referencias en productos, siendo Bavaria (8,90 %), Coca Cola (8,26 %), Alquería (6,47 %), Alpina (4,82 %), Protabaco (4,82 %) y Nutresa (4,60 %) los mayores influenciadores<sup>52</sup> en las ventas de establecimientos comerciales.

La segunda categoría es mediante el propietario del establecimiento, quien se encarga de buscar los productos al precio más conveniente, abastecer y responder por los productos defectuosos o que no cumplen las expectativas de ventas. Sin embargo, la gestión de estos tipos de proveedores ha presentado problemas, en el primer caso, no existen distribuidores establecidos, fijos o constantes, esto se debe a exigen un mínimo de compra, el cual, es difícil de mantener dada la dependencia que tiene con la rotación de mercancía, número de ventas, tendencias y volúmenes de compra. En segundo el segundo caso, se practica con mayor frecuencia por facilidad, no dependencia de terceros, no requiere mínimos de compra y trabaja de forma libre teniendo en cuenta las necesidades de los clientes y del establecimiento. Las dificultades de este sistema están en que no posee servicios post-venta y se incurre en pérdidas de productos por su mal estado.

El abastecimiento de mercancía está basado en los faltantes y se realiza en periodos de 8 días. Sin embargo, no existen controles cuantitativos de productos en rotación, de tendencias, estado de productos y fechas de vencimiento, lo que genera demoras en el abastecimiento, sobre compra o exceso de inventario y perdidas de productos. Es necesario mencionar que el establecimiento realiza controles sobre sus proveedores llevando un archivo en físico del volumen de compra y pagos pero estos expedientes no son tenidos en cuenta en toma de decisiones o en proyecciones de oferta y demanda, precios convenientes y beneficios ofertados por cada uno de ellos.

### **8.4.3 Clientes**

---

<sup>52</sup> PORTAFOLIO. Las tiendas siguen mandando en el comercio. [en línea] Mayo 2015. [citado el 6 de Febrero de 2017]. Disponible en <<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/tiendas-siguen-mandando-comercio-28326>>

La información aportada por el administrador del establecimiento respecto a los clientes permite definir el perfil del consumidor que adquiere sus productos en autoservicio Merk Offer, el cual, en su mayoría son constantes y en un rango de edad 15-30 años, pertenecientes a diferentes estratos y con preferencias en productos como; Arroz empacado, azúcar, sal, papel, productos de aseo para el hogar, jabones, crema dental, panela y aceite. Para efectos de contrastes los productos que menos se consumen son los Pañales, Wiskey y avena de maíz.

Según el testimonio de del administrador los clientes de Autoservicio Merk Offer han empezado a migrar a otros establecimientos que no presentan un formato similar, por ejemplo establecimientos especializados como Panaderías, restaurantes y droguerías, esto justificado porque en dichos establecimientos se ha empezado a comercializar productos como Huevos, leche, pan, agua en bolsa, papas y cerveza. Bienes que por sus características son necesarios en las canastas de los consumidores y por ende satisfacen su consumo diario abriendo la posibilidad de que establecimientos comerciales de cualquier índoles empiecen su comercialización.

#### **8.4.4 Sistema de costos**

Los sistemas de costos convencionales no son aplicables al modelo de negocios de comercio retail ya que en estos simplemente se maneja el costo de los productos, fletes y demás costos o gastos que se pueden generar en el transporte de la mercancía.

#### **8.4.5 Apalancamiento Financiero**

Autoservicio Merk Offer usa la modalidad de tarjeta de crédito con la que se hacen compras de mercancía y se pagan a una sola cuota mensualmente.

### **8.5 ANALISIS EXTERNO**

#### **8.5.1 Entorno**

En este punto se va a analizar mediante diferentes modelos el entorno que rodea a las diferentes organizaciones, en este caso concreto aplicado a un Minimercado del tipo autoservicio, con un modelo de comercio minorista o al por menor de productos de alimento y bienes de consumo duradero.

El entorno promueve factores de cambio de mayor complejidad a medida que este una complejidad importante, que exigen unas respuestas de adaptación por parte de las organizaciones. Ya sean de mediano y gran tamaño o pequeñas, obligan a revisar el qué se quiere, el qué hacer y cómo hacerlo, qué se logra, qué es lo que

puede dar paso a nuevas actitudes, nuevos enfoques de adaptación, nuevos enfoques de diseño y nuevas formas de organizar.<sup>53</sup>

Cuadro 9. Análisis PEST del entorno de Autoservicio Merk Offer,

<b>PEST - AUTOSERVICIO MERK OFFER</b>									
<b>FACTORES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>AL TO</b>	<b>ME DIO</b>	<b>BA JO</b>	<b>AL TO</b>	<b>ME DIO</b>	<b>BA JO</b>	<b>AL TO</b>	<b>ME DIO</b>	<b>BA JO</b>
<b>ECONOMICOS</b>									
IPC				X			X		
Incremento salarial	X					X		X	
Alza del dólar				X			X		
Inflación				X				X	
PIB			X					X	
Crecimiento del sector Comercial		X							X
Alza en las tasa de interés (UVR, DTF)	X			X			X		
Reforma Tributaria				X			X		
<b>POLITICOS</b>									
Facilidades para el transporte nacional de mercancía	X						X		
Programas gubernamentales de apoyo a las pequeñas y medianas empresas	X						X		
Diálogos de Paz, influyen en la seguridad municipal		x			X			x	
La apertura a la inversión por parte del presente gobierno, el cual a diferencia de gobiernos anteriores, desarrolla políticas de fomento del comercio de variedad de productos internacionales.		X					X		

<sup>53</sup> SALAS Javier R. Análisis y propuesta de mejora de una frutería en mislata. Frutería salas. Trabajo de grado Licenciatura en Administración y dirección de empresas. Valencia. Universitat politècnica de valencia. Facultad de Administración y Dirección de empresas.2013. p.155 .Disponible en línea: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35143/TFC%20Javier%20Salas%20Ramos.pdf?sequence=1> <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>

implementación de Reformas tributarias					X			X	
Uso de publicidad									
Uso del espacio público por parte de los establecimientos					X			X	
<b>SOCIALES</b>									
conformidad del sector transportador de alimentos					X			X	
Paz social		X						X	
Incremento en el índice de robos y atracos					X			X	
Alto número de competidores				X			X		
Cultura de estilos de compra			X	X			X		
Esperanza de vida		X			X				X
Tasa de natalidad		X							X
Estratos socio- económico de la población		X				X		X	
Programas de vivienda	X						X		
Establecimientos sustitutos				X			X		
<b>TECNOLOGICO</b>									
Innovación en sistemas de monitoreo y seguridad		X					X	X	
Mejores sistemas de refrigeración		X			X			X	
Infraestructura, estantería, colocación de productos e información de productos.	X				X		X		
Sistemas de sonido y de interacción			X			X			X
Estado de la malla vial de las regiones cercanas a Fusagasugá	X			X			X		

Uso de servicios de corresponsal no bancarios, pago de cuentas, servicio de giros y recargas.	X					X		X	
Popularización del comercio electrónico			X			X			X
Avance en programas de inventarios y costos		X						X	

Fuente: Elaboración propia.

## 8.5.2 Económico

El análisis de éste factor externo al Autoservicio Merk Offer tiene en cuenta a nueve variables que influyen en el bienestar económico del establecimiento. Para esto se hace uso de una matriz visualizada en el cuadro 9 en la cual se clasifican como oportunidades, amenazas y la magnitud del posible impacto causado por las variables.

En el orden, la variable Índice de precios del consumidor (IPC) definida por el Banco de la Republica<sup>54</sup> como la medida de evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base, su variación mensual positiva y frecuente en el 2016 según estudios del DANE, representa una amenaza de nivel alto a la actividad del establecimiento porque en ella se representa el alza de precios de los productos pertenecientes a la canasta familiar, productos que se comercializan por Autoservicio Merk Offer y que al encarecerse disminuyen su nivel de rotación y variabilidad de consumo por parte de los clientes.

El incremento salarial en Colombia, según el decreto 020 del 2017, es una variable esta encadenado con el IPC, dado que, éste debe responder al incremento en costo del consumo básico de la población, por ello, el incremento para el 2017 fue de 5,75% por el IPC para el 2016 más 1,4% para un total de 7,15% en el 2017. A pesar de que este incremento depende del IPC, se considera como oportunidad alta con un impacto medio, porque dicho aumento se refleja en el poder adquisitivo de los clientes, lo que impulsa el consumo de variedad de producto.

En el estado de globalización en el que se encuentra el comercio en Colombia, en el cual se incluyen tratados de libre comercio y beneficios comerciales, la importación de productos provenientes de otros países con beneficios arancelarios ha hecho que el consumidor interactúe y se haya ido acostumbrando a nuevos

<sup>54</sup> BANCO DE LA REPUBLICA, Índice de precios al consumidor (IPC). [en línea] s.f. [citado el 6 de Febrero de 2017]. Disponible en <<http://www.banrep.gov.co/es/ipc>>

productos con precios económicos. Esta ventana generó la necesidad de nuevos productos de consumo, los cuales, han venido supliéndose con la ayuda de los supermercados y tiendas, quienes buscan proveedores que les faciliten el abastecimiento de estos productos. La variable fluctuación del dólar influye en dicho abastecimiento, dado que, al subir o bajar el precio del dólar influye directamente en el precio de los productos. De esta forma, el alza del dólar presenta una amenaza de nivel alto porque no se podrían adquirir dichos productos por sus costos elevados y se dejaría de satisfacer la demanda generando un alto impacto. Sin embargo, se genera una oportunidad baja en el sentido que se fortalecería la venta de productos colombianos.

Por el lado del crecimiento del sector comercial, el cual, se puede observar en el PIB colombiano, es alentador reconocer que el sector de comercio en el 2015 aportó aproximadamente un 30,7%<sup>55</sup> proporción que aumentó en 1,5% en el 2016.<sup>56</sup>

El continuo crecimiento de este sector de la economía Colombia, ratifica la viabilidad de los establecimientos comerciales por lo que se consideran oportunidades respecto a continuidad y estabilidad.

El alza de tasas de interés por parte del Banco Central de Colombia están determinadas principalmente por el cumplimiento de las metas de inflación e influyen en las ideas de inversión del propietario del establecimiento Autoservicio Merk Offer, dado que, su apalancamiento es mediante entidades bancarias las cuales trabajan bajo este criterio (específicamente la tasa de intervención) para definir sus condiciones de préstamo y captación de dinero. Por lo anterior, esta variable se considera de alto riesgo dada la posibilidad de truncar la inversión en caso de generarse un alza. Sin embargo, se considera una oportunidad de alto riesgo porque al efectuarse un alza, el consumidor considerará realizar sus compras con medios de pago crediticios y hará uso de su efectivo en abastecimientos diarios en tiendas.

La reforma tributaria que entró en vigencia desde el primero de enero del 2017 estableció el incremento de 3% en el impuesto de valor agregado (IVA), lo cual, influye de forma negativa en los establecimientos comerciales por el incremento en el costo de productos de consumo.

---

<sup>55</sup> BANCO MUNDIAL, Comercio de mercaderías (% del PIB). [en línea] s.f. [citado el 6 de Febrero de 2017]. Disponible en <http://datos.bancomundial.org/indicador/TG.VAL.TOTL.GD.ZS?end=2015&locations=CO&start=2010&view=chart>

<sup>56</sup> DANE. Boletín técnico, Cuentas trimestrales- Colombia Producto interno bruto (PIB) cuarto trimestre de 2016. En línea]. 22 Febrero 2017. Bogotá [Consultado el 23 Febrero, 2017]. Disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim16\\_oferta.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta.pdf)

La Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) tiene como objetivo principal proporcionar información básica sobre el tamaño y estructura de la fuerza de trabajo (empleo, desempleo e inactividad) de la población del país, como resultado de esta, el DANE<sup>57</sup> proporciona la tasa de desempleo ; El cual es un indicador de la evolución en el tiempo de la proporción de personas que, estando en edad de trabajar y teniendo la intención de trabajar, se puedan emplear; <sup>58</sup> que para el período Enero – Diciembre de 2016, fue 9,2%, aumentando 0,3 puntos porcentuales respecto al mismo período del año anterior (8,9%). La variación de esta tasa, le permite al inversionista identificar el porcentaje de población que por autonomía y recursos propios no se encuentra en la capacidad de realizar un gasto en su establecimiento, su aumento, disminuye el nivel de adquisición en un establecimiento y por ende se cataloga como una amenaza con impacto medio.

### 8.3.2.1 Político

El análisis de éste factor externo al Autoservicio Merk Offer tiene en cuenta a seis variables que influyen en el bienestar del establecimiento. Para esto se hace uso de una matriz visualizada en el cuadro 9 en la cual se clasifican como oportunidades, amenazas y la magnitud del posible impacto causado por las variables.

Una de las ventajas del municipio de Fusagasugá es su cercanía con la ciudad de Bogotá, esta ventaja está respaldada por la necesidad que tiene esta ciudad en generar facilidad en el transporte de entrada y salida, por lo cual, se invierte en la mejora de vías, ej. Doble calzada Bogotá- Girardot, ésta favorece a Fusagasugá porque influye en la calidad de vida de sus habitantes, mejora el transporte de alimentos y los economiza. Por lo anterior, es una oportunidad para Autoservicio Merk Offer el transportar su mercancía desde diferentes puntos estratégicos fuera de Fusagasugá y gracias al plan de ordenamiento de este municipio se han implementado políticas de mejora de su malla vial.<sup>59</sup>

Los programas gubernamentales que fomentan el crecimiento de la pequeñas y medianas empresas (PYMES) son herramientas que los empresarios pueden usar para fortalecer sus nichos de mercado, generar estrategias comerciales, potencializar sus recursos e idear facilidades, aunque dichos programas son beneficios por parte del estado, existen alianzas público-privadas, ejemplo de

---

<sup>57</sup> DANE. Boletín técnico, Principales indicadores del mercado laboral .En línea]. 27 Enero 2017. Bogotá [Consultado el 23 Febrero, 2017]. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_dic\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_16.pdf)

<sup>58</sup> BANCO DE LA REPUBLICA, Tasa de empleo y desempleo. [en línea] s.f. [citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en < <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>>

<sup>59</sup> ALCALDIA FUSAGASUGA, Recuperación malla vial. [en línea] Abril 2013. Fusagasugá [citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en <<http://www.fusagasuga-cundinamarca.gov.co/loader.php?IServicio=Galeria&IFuncion=verAlbum&id=1089&tipoGaleria=fotos&offset=2>>

estos es el fortalecimiento de tenderos realizado por SABMiller y el Fomin.<sup>60</sup> La administración del municipio de Fusagasugá estableció como prioridades en su plan de desarrollo<sup>61</sup> programas que dan respuesta a problemáticas de Educación, Salud, Agua Potable y Saneamiento Básico, Cultura, Vivienda, Recreación y Deporte, y no focalizo objetivos de programas que promuevan y fortalezcan las tiendas y supermercados, lo cual es desafortunado para Autoservicio Merk Offer, sin embargo es necesario que éste realice una continua actualización de la información por la importancia del sector comercial en el municipio con una participación del 64% en su economía<sup>62</sup> por lo cual se considera una oportunidad a futuro.

El plan de gobierno del actual presidente Juan Manuel Santos enfocado en la paz, equidad y educación, ha servido como lineamiento gubernamental para los departamentos y municipios de Colombia. El mayor logro para este gobierno ha sido la firma del acuerdo de paz con las FARC, estos diálogos tuvieron lugar en Oslo y en La Habana y tuvieron como resultado la firma del Acuerdo para la Terminación Definitiva del Conflicto en Bogotá el 24 de noviembre de 2016. Con este acuerdo se abren puertas para el comercio en Colombia dada la percepción de seguridad de la población y ratificada en el libre transporte de mercancía, en la disminución de cobros o extorciones. Lo anterior permite clasificar al proceso de paz como una alta oportunidad que podría llegar a generar un impacto medio en la disminución en el precio de los productos y en la adquisición de los mismos.

La coyuntura económica en la cual se encuentra la economía colombiana, la han llevado a establecer tratados y alianzas comerciales con distintos países, por ejemplo: TLC con México, EEUU, Canadá, Nicaragua, Corea del sur y Costa Rica, además de acuerdos comerciales con la Unión Europea, Alianza del Pacífico, países pertenecientes al CAN, CARICOM, MERCOSUR, EFTA, entre otros. Lo que permite la entrada y salida de variedad de productos a precios económicos, productos que son acogidos por la población y que suplen necesidades insatisfechas. Por lo anterior, se considera esta variable como una oportunidad alta, dada la posibilidad de comercializar mayor variedad de productos y de ofrecer precios asequibles.

Al igual que en los factores económicos, la reforma tributaria implementada a principios de este año recae de forma negativa en el incremento del precio de los productos, por lo cual, se pronostican caídas en el número de ventas en el

---

<sup>60</sup>FUNDES Latinoamérica, La fortuna en las tiendas de barrio. [en línea] s.f. [citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en < <http://fundes.org/2016/09/30/la-fortuna-en-las-tiendas-de-barrio/>>

<sup>61</sup>ALCALDIA FUSAGASUGA, Aprobado el plan de desarrollo para Fusagasugá 2016-2019. [en línea] Junio 2016. Fusagasugá [citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en <<http://www.fusagasuga-cundinamarca.gov.co/publicaciones.php?id=43352>>

<sup>62</sup> ALCALDIA FUSAGASUGA, Plan de desarrollo municipal 2012-2015 [en línea] s.f. Fusagasugá. [Citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/fusagasuga-pd-2012-2015.pdf>

Autoservicio Merk Offer. Por lo cual, se tribuye a esta variable como una amenaza e impacto de nivel medio, dado que esta reforma recae en todos los establecimientos comerciales.

Al ser un establecimiento comercial, Autoservicio Merk Offer utiliza publicidad para promocionar y extender la cobertura de su actividad, por lo que debe tener claro las posibles faltas que podría cometer hacia las reglas y criterios publicitarios. Para esto, existe el código Colombiano de autorregulación publicitaria expedido por la Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria (Conarp), en el cual, se establece que;

*“El Código es una regulación ponderada, con principios y conductas universales de respeto a la veracidad de la información, la decencia, la honestidad y a los derechos del consumidor y de los competidores, sin limitar la creatividad en aquellos aspectos que trascienden lo objetivo de la comunicación de las características del producto o servicio”.*<sup>63</sup>

Además de lo anterior, la superintendencia financiera de Colombia ha emitido la circular externa 039 de 2011<sup>64</sup>, la cual, establece en su capítulo sexto, las reglas sobre competencia y protección al consumidor. Las dos referencias expuestas anteriormente, le permitirán al Autoservicio Merk Offer mantenerse al margen de malas prácticas publicitarias, dada las posibles sanciones, y a la vez aprovechar esta herramienta de manera eficaz. Por lo anterior esta variable se acoge como oportunidad y amenaza de bajo grado pero con impacto medio.

### **8.2.1.3 Social**

El análisis de éste factor externo al Autoservicio Merk Offer tiene en cuenta a 10 variables que influyen en el bienestar del establecimiento. Para esto se hace uso de una matriz visualizada en el cuadro 9 en la cual se clasifican como oportunidades, amenazas y la magnitud del posible impacto causado por las variables.

### **8.5.3 Clientes**

En el reconocimiento de las tendencias de los clientes a los que está dirigido el Autoservicio Merk Offer, se encontró que los consumidores prefieren realizar sus

---

<sup>63</sup> UCEP, unión colombiana de empresas publicitarias. Código colombiano de autorregulación publicitaria.[en línea] s.f. [citado el 9 de Febrero de 2017]. Disponible en <https://www.ucepcol.com/codigoautorregulacion>

<sup>64</sup> SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, Reglas sobre competencia y protección al consumidor financiero, Circular externa 039 de 2011 [en línea] s.f. [citado el 11 de Febrero de 2017]. Disponible en <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ConsumidorFinanciero/cap6nu10.pdf>

compras en establecimientos que oferten variedad de productos económicos, en primera instancia y que cumplan los requerimientos de buena presentación y buen estado como segunda. Además, buscan estas características en establecimientos grandes como supermercados y grandes superficies porque encuentran cantidades que suplen sus necesidades en periodos largos de tiempo (15 a 30 días) y porque pueden encontrar promociones o distintas formas de pago.

#### 8.5.4 Competidores

Los competidores del Autoservicio Merk Offer en su mayoría establecimientos con el formato tienda convencional se encuentran distribuidos de tal forma que abarcan desde la carrera 1 hasta la carrera 12 (transversal 12) y desde la calle 17 hasta la 22, ver Figura 12. Según el estudio de mercado en esta área se encuentran alrededor de 70% de los establecimientos encuestados, lo que indica que por cada cuadra, existe un establecimiento comercial con formato similar al del autoservicio Merk Offer o que comercializa productos que sustituyen los ofertados. Lo anterior se entiende por los productos de consumo frecuente adquiridos por los clientes, ya que dichos productos son de consumo diario y por ende necesarios lo cual, abre una brecha para que las personas oferten estos productos sin tener mayor infraestructura, tecnología, servicios y volúmenes.

Figura 14. Área acogida por la competencia del Autoservicio Merk Offer



Fuente: GOOGLE MAPS. Disponible en: <https://www.google.es/maps/place/Fusagasug%C3%A1,+Cundinamarca,+Colombia/@4.3387013,-74.4543587,12z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f04f7770f3b97:0x90b173ecbe09c570!8m2!3d4.345152!4d-74.361823>

Es de recalcar que los establecimientos se acogen o prefieren el uso de publicidad de producto y hacen caso omiso a la publicidad de marca e institucional, es decir, usando detallismos como medio de propaganda de algunos productos y no promocionando su idea de negocio, institución y marca. La cultura organizacional o la falta de recursos podrían ser los causantes de este, en sí, el objetivo de la

publicidad es informar, recordar y modificar el comportamiento del público objetivo<sup>65</sup> y para esto, es necesario incluir todos los métodos y hacer uso de todas las herramientas existentes, buscando generar e incrementar la sinergia entre establecimiento y los consumidores para aumentar las ventas y generar mejores rentabilidades.

## **8.6 ANALISIS DOFA**

Con el fin de obtener un diagnóstico empresarial del establecimiento Autoservicio Merk Offer en el ámbito de la planeación estratégica se recurre al análisis DOFA, considerado una herramienta de análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Para esto, la Universidad Nacional de Colombia sugiere identificar las áreas y actividades que tengan mayor potencial para efectuar desarrollo y mejora y que a la vez permitan minimizar los impactos negativos del contexto.<sup>66</sup>

### **8.6.1 MATRIZ DOFA**

#### **8.4.1.1 Debilidades**

Merk offer en sus inicios no realizó una investigación de mercados, en la búsqueda de su mercado objetivo, esta omisión genera su mayor debilidad, el establecimiento ofrece productos que no son adecuados para la zona, estrato y estilo de vida de los consumidores potenciales, lo que a su vez provoca una baja rotación de productos lo que deriva en pérdidas y devoluciones de mercancía, por otra parte la ubicación de merk offer no genera ventajas ya que es una zona alejada al centro del municipio.

#### **8.4.1.2 Fortalezas**

Dentro de las fortalezas de merk offer es la importancia que le da a ofrecer un ambiente agradable y cómodo para que el consumidor encuentre un lugar agradable al hacer sus compras, por lo que el local brinda un espacio con estanterías y pasillos amplios para una mejor experiencia al escoger los productos

---

<sup>65</sup> RIVERA Jaime C. y LOPEZ\_RUA Mencia de Garcillán. Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones. 3 ed. España. ESIC Editorial. ISBN 978-84-7356-840-1 [citado el 18 de Febrero de 2017] Disponible en línea <https://books.google.com.co/books?id=xL1OrX6R-oiC&pg=PA361&dq=tipos+de+publicidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWjqg8vqwZXSahVBbiYKHZtwDmEQ6AEIGDAA#v=onepage&q=tipos%20de%20publicidad&f=false>

<sup>66</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, Análisis DOFA. [en línea] Julio 2012 [citado el 9 de Febrero de 2017]. Disponible en [http://www.bogota.unal.edu.co/planeacion/download/herramientas-metodologia/Guia\\_Analisis\\_DOFA.pdf](http://www.bogota.unal.edu.co/planeacion/download/herramientas-metodologia/Guia_Analisis_DOFA.pdf)

que se requieren, ofrece además dos puntos de pago, tecnología de láser e inventario computarizado para una compra más eficiente, por otra parte cuenta con un sistema completo de vigilancia con cámaras de seguridad y disponibilidad de parqueadero lo que lo convierte en un establecimiento con diversos beneficios para el consumidor.

#### **8.4.1.3 Oportunidades**

Dentro de las oportunidades que se pudieron evidenciar para el establecimiento se encontró que Merk Offer puede acceder a programas de apoyo para pequeñas empresas, junto con los beneficios que ofrece los planes de crecimiento y desarrollo del municipio. Además es una gran oportunidad los proyectos de construcción que existen y se están terminando en la zona pues supone un incremento de posibles clientes. Otra de las oportunidades que se manifiestan con los proyectos de desarrollo del gobierno es el mejoramiento de la vía que conecta a Bogotá con este municipio pues serán mejores las condiciones para el transporte de las mercancías.

#### **8.4.1.4 Amenazas**

Dentro de las amenazas más significativas está la de los competidores en el municipio, la llegada de grandes tiendas que ofrecen diversidad de productos y precios bajos como, D1 y Justo y Bueno, representa una amenaza de alto riesgo para Merk Offer a su vez la gran cantidad de establecimientos sustitutos que existen, que reducen el mercado disponible de consumidores, por otra parte está la reforma tributaria del año en curso y el aumento del índice de precios al consumidor que implicaría un alza considerable en precios, lo que no favorece al establecimiento pues se encuentra en la etapa de nacimiento.

Después de analizar los factores tanto internos como externos, se encuentra que Merk Offer debe enfocarse en su mayor debilidad y preocuparse por encontrar los productos que sus clientes están necesitando, de esta manera brindar un mejor servicio y ampliar su clientela pues los clientes son frecuentes pero no se cuenta con clientela nueva. Por otra parte aunque su ubicación no es la ideal se espera que con la culminación de proyectos inmobiliarios las ventas y clientes aumenten, pero en el proceso Merk Offer debe preocuparse por ser reconocido en la zona y considerar la posibilidad de brindar servicios complementarios como domicilios, para brindar más facilidades a sus clientes.

Para contrarrestar los impactos de la reforma tributaria se ve la necesidad de que el establecimiento reconozca y se integre con sus proveedores buscar hacer alianzas, para asegurar su abastecimiento y que eventos externos como la

reforma o la variación de las tasas de interés no afecte la actividad económica, aunque Merk Offer usa en este momento la modalidad de crédito con entidades bancarias o tarjetas de establecimientos propias se recomienda que con los proveedores más cercanos negocie relaciones con más facilidades.

## 9 CONTROL DE GESTION

### 9.1 Modelo costo – volumen- utilidad (CVU)

Reconocido como herramienta de apoyo en funciones de planeación, control de organizaciones y de toma de decisiones. Su importancia radica en la dependencia que genera una empresa en proyectar su futuro basada en los costos, el volumen de producción y ventas, y el precio. Como se reconoce en el libro *Contabilidad en Costos*<sup>67</sup>, estos tres factores son Co-dependientes porque el precio de venta afecta el volumen de ventas; éste, a su vez, influye en el volumen de producción, el cual influye sobre el costo, y este último afecta la utilidad, por lo cual, la estructura de la relación CVU se basa en el estudio de los efectos del volumen de producción sobre las ventas, los costos y la utilidad neta, con el fin de comprender y controlar los costos en la empresa e influir en la toma de decisiones.

El modelo CVU es aplicable en la proyección de utilidades y en la toma de decisiones, como se precisó anteriormente, en la determinación de precios, selección de canales de distribución, alternativas de fabricar o comprar, determinación de métodos de producción alternativos, inversiones de capital, etc.

Determinar el volumen necesario para lograr el ingreso operativo deseado es una de las ventajas que ofrece el modelo CVU, para el cual, hace uso del cálculo de unas variables que soportan el modelo y le permite identificar lo anteriormente definido; una de estas es el punto de equilibrio, es decir; punto en el que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos y, por lo tanto, no se genera utilidad no perdida.

---

<sup>67</sup> GOMEZ Bravo Oscar. Contabilidad de costos. Revisado por QUEVEDO Moisés. 5 ed. Colombia. McGraw-Hill 2005.p.446 ISBN: 9584103601 [citado el 20 de Febrero de 2017]

El cálculo de punto de equilibrio se puede determinar por el método algebraico, el método de margen de contribución y el método gráfico. Cubrir los costos fijos y obtener utilidades en la actividad es un objetivo del administrador, para el cual puede hacer uso del margen de contribución definido como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables.

El margen de seguridad mide el exceso entre el volumen de ventas reales o presupuestadas y el de equilibrio, y representa la banda o tramo de seguridad en que la empresa opera con ganancias, es decir, indica cuanto puede disminuir las ventas antes de que ocurra una pérdida.

El punto de equilibrio financiero, denominado punto de cierre, dado que debajo de este la empresa no podrá seguir operando, determina la cantidad de producción o venta para que los pesos que ingresen alcancen para cubrir los costos que se deben pagar de contado, reconociendo los ingresos que cubren los egresos de la operación.

El modelo CVU también es útil para determinar el número de unidades que debe vender una empresa para alcanzar la utilidad deseada en un periodo, lo que contribuye a la planeación de utilidades

Por último, el modelo CVU permite conocer la utilidad deseada expresada en porcentaje de las inversiones o de los activos; esta relación se conoce con el nombre de rentabilidad, la cual correspondería a las unidades por encima de las del punto de equilibrio. Esta rentabilidad se comprueba mediante un estado financiero.

## **9.2 Análisis Financiero**

La información financiera proviene de la contabilidad, a su vez, ésta es un sistema de información que inicia con el registro organizado de las operaciones que afectan económicamente a la empresa, y es la base para proporcionar información financiera estructurada a fin de que los diferentes usuarios la empleen para la toma de decisiones.

Leopoldo Bernstein en su libro *Análisis de Estados Financieros* recalca la importancia de tener información financiera de las actividades y aclara que ésta es de tipo cuantitativa, se expresa en términos monetarios y que muestra los logros en la operación, las inversiones y los financiamientos que una entidad tiene con el tiempo. Además, aclara que el objetivo principal de la información financiera es proporcionar información que sea útil para la toma de decisiones.

A forma de complemento, la información financiera ayuda a los administradores a desarrollar el proceso administrativo en la organización; planear, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con las operaciones, las inversiones y los financiamientos con el objetivo de optimizarlos.

Por lo anterior, los estados financieros se consideran como un medio para comunicar información y no como un fin al final de la operación, y con ello, obtener información sobre la situación financiera de la organización.

Uno de los estados financieros más representativos es el Balance General o estado de situación financiera<sup>68</sup>, en el cual se proporciona información tanto de recursos que tiene la empresa para operar (activos) y las deudas y compromisos que tiene y debe cumplir (pasivos) como de la inversión que tienen los accionistas en la empresa, incluyendo las utilidades que no han retirado de ésta (capital contable) y con esto realizar un análisis de la posición financiera, es decir, diagnosticar la estructura financiera y la liquidez de la empresa.

El estado de resultados, es un estado financiero en el cual se presenta información sobre los resultados de una empresa en un periodo determinado, enfrentando a los ingresos, los costos y gastos en que se incurrieron para poder obtenerlos y así, calcular una utilidad o pérdida para ese periodo

La estructura de este estado financiero permite saber de dónde vienen los ingresos y de donde provienen los gastos y así, saber cómo se llegó a los resultados obtenidos.

El estado de flujo de efectivo, es el estado financiero que presenta las entradas y salidas de efectivo que resultan de las decisiones sobre las operaciones, las inversiones y la forma de financiamiento durante un periodo determinado, es decir, de donde viene y en qué se usó el dinero en un tiempo determinado.

### **9.3 Estados financieros de una Empresa Comercial**

#### **9.3.1 Balance General.**

Este es uno de los estados financieros básicos y a una fecha determinada presenta los activos, que son los recursos que se tienen para operar; los pasivos, las obligaciones financieras; y el capital contable, que corresponde a las aportaciones de los socios de una empresa.

La estructura de este estado financiero busca informar sobre los tipos de recursos y compromisos que debe cumplir el establecimiento, así como el modo en el que el accionista financia la empresa. Sus tres grandes secciones son activos, pasivos y capital.

Los activos son recursos que la empresa obtuvo por las operaciones pasadas, las cuales puede controlar, identificar y cualificar en términos monetarios y cuya finalidad es utilizarlos y obtener de ellos un beneficio económico futuro. La vida de un activo está relacionada con su capacidad de producir beneficios en el futuro.

---

<sup>68</sup> RODRIGUEZ Morales Leopoldo. Análisis de Estados Financieros. Un enfoque en la toma de decisiones. México. McGraw-Hill 2012.p.293 ISBN: 978-607-15-0739-6 [citado el 22 de Febrero de 2017]

Para autoservicio Merk Offer uno de sus activos más importantes son los inventarios, reconocidos como bienes o mercancía para vender, materiales que sirven como empaques o envases, productos en tránsito cuando se compran libre a bordo de un proveedor. El valor en que se informa el inventario en el balance general es el costo del producto; se forma al sumar al costo de la factura de los bienes comprados los fletes, seguros, impuestos y todos los gastos en que se incurren en el fin de tener listo el producto para su venta.

Respecto a activos fijos, son bienes tangibles que se compran con el fin de utilizarlos a beneficio de la empresa. La forma en que se valoran dichos activos es de acuerdo con el valor de la factura más todos los gastos realizados para que el activo esté listo para operar, tales como fletes y otros gastos de traslado, adaptaciones , impuestos de importaciones y otros similares.

La depreciación es la distribución del costo de los activos fijos de manera sistemática en el tiempo de vida útil que se estime para el activo, esta puede tener como base el tiempo o las unidades producidas. Para determinar el método de que se aplicara se deben tomar en cuenta las características del activo y las políticas de la empresa. Ésta es un gasto que se debe presentar en el estado de resultados como un costo de ventas o un gasto general, dependiendo del origen del activo, es decir, tener en cuenta el gasto del activo, deteriora, periodo en que se usa. Calculado lo anterior, de forma acumulada, se le resta al valor inicial del activo y así, se deduce el valor en libros.

El cuadro 10, resume dos métodos de depreciación, lineales y acelerados, la toma de decisión que influya en escoger cuál de estos dos utilizar dependerá del tipo de activo y su forma de uso, lo que se debe tener en cuenta es que el método y la vida útil que se defina debe permanecer a través de la vida del activo y no debe cambiarse.<sup>69</sup>

Cuadro 10. Métodos de depreciación

Método	Tipos	Definición
Métodos lineales	Línea recta Unidades producidas	Se les denomina métodos lineales porque se deprecian con base en la unidad que se definió para su depreciación y es siempre el mismo factor que se deprecia.
Métodos acelerados	Doble saldo decreciente Suma de años dígitos	En estos métodos la utilidad se verá impactada en forma diferente cada año. La depreciación es más alta los primeros años e inferior los últimos, por lo que las utilidades serán mayormente afectadas por estos gastos en los primeros años si se emplea cualquiera de estos métodos.

<sup>69</sup> RODRIGUEZ Morales Leopoldo. Análisis de Estados Financieros. Un enfoque en la toma de decisiones. México. McGraw-Hill 2012.p.293 ISBN: 978-607-15-0739-6 [citado el 22 de Febrero de 2017]

Fuente: RODRIGUEZ Morales Leopoldo. Análisis de Estados Financieros. Un enfoque en la toma de decisiones. México. McGraw-Hill 2012.p.293 ISBN: 978-607-15-0739-6

El método de línea recta se basa en el tiempo que durara el activo, en unidades (\$/meses), en caso dado que el activo tenga un valor de desecho al final de su vida útil, entonces este monto no se deprecia sino que al costo del activo se le resta el valor de desecho y esta diferencia es la que se deprecia.

El método de unidades producidas se basa en depreciar de acuerdo con las unidades que se producen pero para esto, primero se determina cuántas unidades puede fabricar el activo y se calcula entonces la depreciación por unidad.<sup>70</sup>

Los pasivos a tener en cuenta en el Autoservicio Merk Offer son las obligaciones que provienen de operaciones realizadas en el paso y que no se pueden eludir y que por ende, se incurre en pagos para cubrir dichas obligaciones. Estos se dejan de reconocer en el momento en que se paga todo el monto representativo en transferencias de efectivo o equivalentes, o de bienes o servicios, o bien de instrumentos financieros.

Entre la clasificación de pasivos, se encuentran los circundantes, los cuales, deben pagarse en una año o del ciclo normal de las operaciones de la empresa, independientemente del concepto que los describa. Los pasivos circundantes más representativos son los de proveedores, pasivos bancarios, otros como; servicios públicos a pagar, gastos acumulados por pagar, intereses por pagar, anticipos de clientes, impuestos o pagos legales por pagar.

El capital contable de Autoservicio Merk Offer representa las inversiones del propietario, como; aportaciones y utilidades no retiradas (financiamientos internos). Éste se resume, en que es el derecho de los propietarios sobre los activos netos y surge por las aportaciones del dueño.<sup>71</sup>

El balance general de Autoservicio Merk Offer es presentado en la tabla 6, en el cual, se tiene en cuenta lo anteriormente dicho. Sin embargo, la importancia de este estado se encamina en el reconocimiento de los activos, pasivos y patrimonio de la entidad, dado que estos, permiten evidenciar su situación financiera<sup>72</sup> en la cual se observa que parte de los activos han sido financiados con propios o

---

<sup>70</sup> RODRIGUEZ Morales Leopoldo. Análisis de Estados Financieros. Un enfoque en la toma de decisiones. México. McGraw-Hill 2012.p.293 ISBN: 978-607-15-0739-6 [citado el 22 de Febrero de 2017]

<sup>71</sup> RODRIGUEZ Morales Leopoldo. Balance General o Estado de situación Financiera. EN: Análisis de Estados Financieros. Un enfoque en la toma de decisiones.p.42. México. McGraw-Hill 2012.p.293 ISBN: 978-607-15-0739-6 [citado el 22 de Febrero de 2017]

<sup>72</sup> AMAT Oriol y PERRAMON Jordi. Normas internacionales de contabilidad. 2 ed. España. Ediciones Gestión 2000 .2005. ISBN:84-96426-62-9 [citado el 22 de Febrero de 2017] Disponible en línea: <https://books.google.com.co/books?id=UXavyZF5AfcC&pg=PA26&dq=patrimonio+%3D+activo++pasivo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwizwvDwnLfSAhXH4SYKHYnRAfQQ6AEIHjAC#v=onepage&q=patrimonio%20%3D%20activo%20-%20pasivo&f=false>

recursos ajenos. Es lo que le quedaría al propietario si los activos de la empresa se vendieran y el pagara todas sus deudas.

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO NETO}$$

$$\text{Bienes y derechos} = \text{Obligaciones con terceros} + \text{Aportaciones de socios y reservas}$$

Tabla 6. Balance General de Autoservicio Merk Offer

<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>AUTOSERVICIO MERK OFFER</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
Efectivo y Equivalentes al efectivo	\$ 98.000	\$ 140.000
<b>ACTIVOS EXIGIBLES</b>		
Cuentas por cobrar personal	\$ 80.000	\$ 90.000
Cuentas por cobrar comerciales (neto)	\$ 230.000	\$ 450.000
Inventarios	\$ 24.000.000	\$ 22.000.000
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 24.408.000</b>	<b>\$ 22.680.000</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		
Infraestructura	\$ 2.700.000	\$ 1.800.000
Depreciación acumulada infraestructura	\$ 96.429	\$ 64.286
Propiedades Mueble y Enseres	\$ 15.800.000	\$ 17.100.000
Depreciación Muebles y enseres	\$ 1.580.000	\$ 1.710.000
Equipos	\$ 2.800.000	\$ 4.000.000
Depreciación Equipos	\$ 560.000	\$ 800.000
Depreciación acumulada	\$ 2.236.429	\$ 2.574.286
<b>OTROS ACTIVOS</b>		
Seguros	\$ 40.000.000	\$ 45.000.000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 83.471.571</b>	<b>\$ 88.005.714</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		
Arriendo	\$ 8.400.000	\$ 16.474.000
Bancarios	\$ 2.343.200	\$ 3.129.530
<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>		
Documentos	\$ 385.000	\$ 645.000
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 11.128.200</b>	<b>\$ 20.248.530</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000

<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 72.343.371</b>	<b>\$ 67.757.184</b>
<b>TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO</b>	<b>\$ 83.471.571</b>	<b>\$ 88.005.714</b>

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 6 se resalta el cumplimiento de la igualdad entre activos, patrimonio y pasivos. Ésta basada en la baja adquisición de deudas corrientes y a largo plazo, para el cual, el propietario ha puesto como objetivo no vincularse a créditos para no incurrir en pagos de intereses, el prefiere, seguir siendo el inversor con capital propio. Su enfoque de proyección del establecimiento se basa en la inversión en mercancía para suplir las necesidades del cliente con un 26 % de los activos. La planta e infraestructura del establecimiento, al estar en arriendo, no es catalogada como rubro importante para beneficio del propietario a diferencia de las adecuaciones en muebles y estanterías, los cuales, representan un 19% de los activos, ver tabla 7.

Tabla 7. Análisis vertical y horizontal del Balance general.

<b>AUTOSERVICIO MERK OFFER</b>			
<b>ACTIVOS</b>	<b>VERTICAL</b>		<b>HORIZONTAL</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2016</b>
Efectivo y Equivalentes al efectivo	0,11741%	0,1591%	42,86%
<b>ACTIVOS EXIGIBLES</b>	0,00000%	0,0000%	
Cuentas por cobrar personal	0,09584%	0,1023%	12,50%
Cuentas por cobrar comerciales (neto)	0,27554%	0,5113%	95,65%
Inventarios	28,75230%	24,9984%	-8,33%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>29,24109%</b>	<b>25,7711%</b>	<b>-7,08%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	0,00000%	0,0000%	
Infraestructura	3,23463%	2,0453%	-33,33%
Depreciación acumulada infraestructura	0,11552%	0,0730%	-33,33%
Propiedades Mueble y Enseres	18,92860%	19,4306%	8,23%
Depreciación Muebles y enseres	1,89286%	1,9431%	8,23%
Equipos	3,35444%	4,5452%	42,86%
Depreciación Equipos	0,67089%	0,9090%	42,86%
Depreciación acumulada	2,67927%	2,9251%	15,11%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	0,00000%	0,0000%	
Seguros	47,92051%	51,1330%	12,50%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100,00000%</b>	<b>100,0000%</b>	<b>5,43%</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
Arriendo	10,06%	18,719%	96,12%
Bancarios	2,81%	3,556%	33,56%
<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>			
Documentos	0,46%	0,733%	67,53%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>13,33%</b>	<b>23,008%</b>	<b>81,96%</b>

<b>PATRIMONIO</b>			
Capital	17,25%	16,363%	0,00%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	86,67%	76,992%	-6,34%
<b>TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO</b>	100,00%	100,000%	5,43%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7, se recalca la equivalencia del seguro al que esta acogido el establecimiento a pesar de que este no lo cubre en su totalidad sino en un 80% de su valor. En el Análisis horizontal se evidencia la pérdida de valor por parte del establecimiento al cambiarse de locación a principios del 2016, tanto es, que disminuyo en 33% sus activos. Además, la reducción de espacio impide un abastecimiento integral en comparación con su primer punto de venta al disminuir 8.33% el inventario.

La nueva localización del establecimiento elevó el rubro de Pasivos corrientes, e cual es proporcional a la subida de pago de arriendo, aunque también se evidencia un alza en los impuestos cobrados al autoservicio. Sin embargo, en el 2016 el establecimiento aumento sus equipos tecnología, para proporcionar un mejor servicio.

### 9.3.2 Estados de Resultados.

Generalmente este consta de los ingresos que obtiene una entidad por la entrega de un producto o la realización de un servicio a otras entidades, la cual se compromete a pagar el valor acordado. Normalmente lo que se presenta en el estado de resultado son las ventas netas, es decir, las ventas a las que ya se restaron los descuentos, bonificaciones y devoluciones hechas, teniendo en cuenta, los precios de venta y el volumen vendido.

En una empresa comercial como Autoservicio Merk Offer, el costo de ventas es el costo de los productos que compra y pone a la venta tal como los recibe; por lo general en estas empresas no se agrega ningún costo a los productos que se compran y se venden posteriormente.

El cuadro 11 define los costos de ventas para una entidad comercial, lo cual permite al propietario definir los costos en los que incurre al comercializar sus productos.

Cuadro 11. Estructura de costo de ventas en empresas comerciales

<b>Costos de ventas</b>
<b><i>Inventario inicial de productos para la venta</i></b>
<b><i>Más: Compras netas</i></b>
<b><i>Menos: Inventario final de productos para la venta</i></b>

### Costos de ventas

Fuente: RODRIGUEZ Morales Leopoldo. Análisis de Estados Financieros. Un enfoque en la toma de decisiones. México. McGraw-Hill 2012.p.293 ISBN: 978-607-15-0739-6

Los gastos generales de la entidad, tienen en cuenta los gastos administrativos, ventas e investigación, sus montos dependerán del tipo de empresa. Algunos serán más altos en una empresa de manufactura que en una empresa comercial y viceversa. Los primeros se derivan de funciones de contraloría, finanzas, recursos humanos, planeación, es decir, relacionados con la dirección y control de operación de una empresa. Los segundos se relacionan con las actividades de venta y distribución, es decir, sueldos de vendedores, comisiones por ventas, publicidad, gastos de viaje o distribución. Los últimos, corresponden a la función que se desarrolla en la búsqueda de nuevas aplicaciones de los productos o en nuevos procesos de producción para hacerlos más productivos, ejemplo: sueldos de investigadores, renta de equipos especiales y cualquier otro gasto.

Con lo anterior, en el cuadro 11, se presenta el estado de resultados en periodos anuales, correspondientes al año 2015 y 2016 del establecimiento Autoservicio Merk Offer el cual arroja resultados desfavorables para su gestión influenciada por el cambio de locación que disminuyó las ventas, aumentó en costos operacionales y ocasiona pérdidas y no utilidades. Estas pérdidas se efectúan en los do periodos y a modo de análisis, se concluye mensualmente se perdieron, en promedio, dos millones de pesos. Es necesario mencionar que, el propietario no es consciente de las pérdidas porque según él, ha efectuado compras e inversiones efectuadas en mercancía.

Tabla 8. Estado de resultados del Autoservicio Merk Offer.

<b>AUTOSERVICIO MERK OFFER</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>VENTAS</b>	\$ 88.527.160,80	\$ 67.547.678
Devoluciones	\$ 3.432.000,00	\$ 2.856.000
<b>COSTOS</b>		
Costos de ventas	\$ 79.775.607,00	\$ 57.967.415
Costos Operacionales	\$ 13.446.477,00	\$ 18.670.000
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ (8.126.923,20)	\$ (11.945.736,36)
<b>GASTOS</b>		
Gastos administrativos	\$ 19.200.000,00	\$ 12.000.000
Gastos de ventas	\$ 4.800.000,00	\$ 3.888.000
Gastos de investigación	\$ 4.700.000	\$ 945.000
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ (32.126.923,20)	\$ (27.833.736,36)
Otros ingresos y gastos	\$ 400.000,00	\$ -
<b>Gastos financieros</b>		
Intereses	\$ 387.696	\$ 335.646

<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ (32.114.619,68)	\$ (28.169.381,90)
Impuestos a la utilidad	\$ 385.000,00	\$ 645.000
<b>UTILIDAD O PERDIDA</b>	\$ (32.499.619,68)	\$ (28.814.381,90)

Fuente: Elaboración propia

Mediante un análisis vertical y horizontal, representado en la tabla 9, se detalla de forma asertiva las perturbaciones que tuvo el establecimiento pen los periodos 2015 y 2016. Una de las más notarias e importantes es la de utilidades convertidas en perdidas y la del aumento de dichas perdidas en un 11.33% para el periodo 2016.

Tabla 9. Análisis vertical y Horizontal del estado de resultados del Autoservicio Merk Offer

<b>AUTOSERVICIO MERK OFFER</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>ANALISIS VERTICAL</b>		<b>ANALISIS HORIZONTAL</b>
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2016</b>
<b>VENTAS</b>	100,0000%	100,000%	-23,698%
Devoluciones	3,8768%	4,228%	-16,783%
<b>COSTOS</b>			
Costos de ventas	90,1143%	85,817%	-27,337%
Costos Operacionales	15,1891%	27,640%	38,847%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	-9,1801%	-17,685%	46,990%
<b>GASTOS</b>			
Gastos administrativos	21,6883%	17,765%	-37,500%
Gastos de ventas	5,4221%	5,756%	-19,000%
Gastos de investigación	5,3091%	1,399%	-79,894%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	-36,2905%	-41,206%	-13,363%
Otros ingresos y gastos	0,4518%	0,000%	-100,000%
Gastos financieros			
Intereses	0,4379%	0,497%	-13,426%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	-36,2766%	-41,703%	-12,285%
Impuestos a la utilidad	0,4349%	0,955%	67,532%
<b>UTILIDAD O PERDIDA</b>	-36,7115%	-42,658%	-11,339%

Fuente: Elaboración propia

Los costos del Autoservicio no son convenientes para su actividad, es decir, se está incurriendo en pagos de actividades no productivas para el almacén, entre estos están el pago de transporte. Es necesario entender que el cambio de locación a otro punto de venta implica el adaptarse a un nuevo mercado con nuevas ofertas y tendencias, y que para esto, el propietario había realizado inversiones en infraestructura y mejora de la seguridad, del servicio y atención,

mediante equipos y sistemas de monitoreo en el periodo 2015, lo que se reflejó en el incremento de gastos de investigación.

Se reconoce que la gestión del establecimiento ha ejercido prácticas para la disminución de gastos de la actividad. Sin embargo las ventas no fueron adecuadas para cubrir las obligaciones.

### 9.3.3 Indicadores de gestión

En el análisis de estados financieros se usan como herramientas, los indicadores de gestión. Autores como Amado Salgueiro, en su libro *Indicadores de gestión y cuadro de mando* los reconocen como una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización y por ende no dicen nada de aspectos intangibles. Además, en el reconoce que la manera más eficaz de mejorar los resultados globales de una empresa y los individuales es midiendo y controlando las cosas correctas, y de esta manera, controlar la evolución de la compañía, reconocer importancias, satisfacer expectativas de los clientes, etc.

Los indicadores deben adoptar ciertas características para que su interpretación sea coherente con los resultados esperados u obtenidos<sup>73</sup>, entre estos están; Identificables fácilmente, medición focalizada a lo importante, fácil comprensión y deben ser capaces de incluirse en un paquete de indicadores.

Los tiendas y supermercados requieren de indicadores para facilitar la información necesaria al responsable del área para que pueda evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos. Aunque exista variedad y tipologías de indicadores, esta investigación se centró en aquellos que informan de la continuidad del negocio para evaluar su viabilidad. Sin embargo, en el libro *Manual de control de gestión: Incluye casos prácticos* se agrupan según áreas funcionales; economía, comercial, productivos, etc.

Con base en los resultados obtenidos en las tablas 6 y 8 se calcularon los indicadores presentados en la tabla 10, cuyo análisis es equivalente en su orden; Autoservicio Merk Offer, para el año 2015 por cada peso de obligación vigente contaba con \$ 2.193 pesos para respaldarla y con respecto al año 2016 su liquidez disminuyo, lo que significa que el establecimiento perdió solvencia para responder por sus obligaciones. Mediante la prueba acida se puede observar si la empresa tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de

---

<sup>73</sup> SALGUEIRO Amado. Indicadores de gestión y cuadros de mando. España. Ediciones Díaz de Santos S.A .2001. ISBN: 84-7978-492-x [citado el 22 de Febrero de 2017] Disponible en línea: [https://books.google.com.co/books?id=NW9HeT0Vm\\_IC&printsec=frontcover&dq=indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjvtOfsbfSAhXBMyYKHbr2DEcQ6AEIGDAA#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=false](https://books.google.com.co/books?id=NW9HeT0Vm_IC&printsec=frontcover&dq=indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjvtOfsbfSAhXBMyYKHbr2DEcQ6AEIGDAA#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=false)

liquidar y vender sus inventarios, para este caso, el establecimiento, al encontrarse en pérdidas no podría suplir con sus pasivos corrientes, en ese caso, sería necesario incrementar las ventas para aumentar su liquidez y despojarse de productos, esto, tendría que ser tenido en cuenta para la recuperación de los dos periodos.

Cuando se habla de indicadores de actividad o de eficiencia, es necesario mencionar al indicador rotación de cartera, el cual proporciona el plazo promedio concedido a los clientes para que realicen el pago de los pedidos, éste, puede ser usado para captar nuevos clientes ofreciendo más plazos de pago, aumentando su fidelidad e incrementar las ventas. Lastimosamente al tener ventas muy bajitas, autoservicio Merk Offer no podía ofrecer ni un solo día de plazo para que se efectúen los pagos, sin embargo, para el periodo 2016, al disminuir sus pasivos, genero una ventaja de dos días.

Las empresas comerciales, basan su filosofía en la rotación de inventarios, dado que, se vende más veces y en mayores cantidades, este indicador es recomendable tenerlo en cifras de un solo dígito, lastimosamente para Autoservicio Merk Offer su rotación de inventario es de 110 días para el periodo de 2015 y se aumentó a 139 días en el 2016, lo que significa que pasan estos días sin que se venda una al menos una referencia de productos.

En la rotación de proveedores se identifica el nivel de compra del establecimiento en estudio, entre más grande significa que más se requiere comprar y abastecer el establecimiento, Autoservicio Merk Offer hizo uso de sus proveedores 11 veces en el año o se abastecía en pequeñas cantidades. En el periodo 2016 aumento a 20 veces, lo cual corresponde al aumento de inversión por parte el propietario en la compra de mayor variedad y cantidad de mercancía.

El último indicador perteneciente al grupo de eficiencia es el de activos fijos, el establecimiento roto en el 2015 máximo 2 veces en el año y disminuyo a máximo 1 en el 2016.<sup>74</sup>

Tabla 10. Indicadores de gestión de Autoservicio Merk Offer.

<b>AUTOSERVICIO MERK OFFER</b>		
<b>INDICADORES TRADICIONALES</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>		

<sup>74</sup> GALEON, Indicadores.[en línea] s.f. [citado el 27 de Febrero de 2017]. Disponible en: <http://aindicadoresf.galeon.com/iact.htm#j>

Indicador de Liquidez	2,193	1,120
Prueba Acida	0,037	0,034
<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>		
Rotación Cartera (días)	0,948	2,432
Rotación Inventarios (veces)	109,808	138,526
Rotación Proveedores (veces)	10,721	19,706
Rotación Activos (veces)	1,061	0,768
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>		
ROA	-38,9%	-32,7%
ROI	-25,4%	-20,9%
ROE	-44,9%	-42,5%
Margen Bruto	-9,2%	-17,7%
Margen Operacional	-36,3%	-41,2%
Rentabilidad patrimonio antes de impuestos (%)	-44,4%	-41,6%
Rentabilidad operativa del activo (%)	-38,5%	-31,6%
Rentabilidad del activo antes de impuestos (%)	-58,3%	-47,9%
Margen Neto	-36,7%	-42,7%
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>		
Índice de endeudamiento total	13%	23%
Deuda Financiera/Patrimonio	3%	5%
Pasivo Financiero / Activos	-7%	-11%
<b>DUPONT</b>		
ROE	-44,9%	-42,5%
Margen Neto	-36,7%	-42,7%
Rotación Activos	1,1	0,8
Activos / Patrimonio	1,2	1,3

Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad del patrimonio antes de impuestos significa el porcentaje de rentabilidad inversión de los socios, para el 2015 y 2016, Autoservicio Merk Offer no tiene buenos indicadores, denotan negativo, dadas las pérdidas de la actividad en los dos periodos y la no valorización de la empresa. Respecto al margen bruto, Margen neto y Margen Operacional estos indicadores no proporcionan

valor dadas las pérdidas en la utilidad neta, dado que, las ventas no se potencializaron.

En cuanto a los indicadores de endeudamiento se puede decir que el establecimiento está aumentando el uso del apalancamiento financiero con terceros, pues la participación de los acreedores es mayor en el año 2016.

El sistema Dupont integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con la que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el apalancamiento financiero.

## 10. CONCLUSIONES

- En el estudio de mercado realizado se identificó que, la población que tiene la posibilidad de adquirir productos en el Autoservicio Merk Offer, prefiere realizar sus compras en grandes establecimientos, dado que, sus volúmenes de compra están basados en el abastecimiento para periodos largos de tiempo; 15 días a un mes.
- El abastecimiento del Autoservicio Merk Offer está influenciado por el número de unidades de productos existentes en los estantes, éste se realiza de forma semanal y se utilizan cadenas de proveedores y la compra *en el sitio* por parte del propietario. No se cuenta con proveedores establecidos y existen problemas en el control de inventario por falta de rotación y además, la compra *en el sitio* no permite el cambio de productos dañados o cercanos a la fecha de vencimiento y por ende, se incurre en pérdidas por productos no vendidos.
- Autoservicio Merk Offer no evalúa de forma detallada sus costos y no ha establecido un modelo a seguir. Sin embargo, reconoce el costo de compra de productos pero no los costos de transporte y asociados a su comercialización.
- El establecimiento no cuenta con grandes préstamos en entidades bancarias, los aportes son en moneda corriente y los hace el propietario. Sin embargo, realiza compras con tarjeta de crédito y para los años 2015 y 2016 incurrió en pagos de intereses con valores de \$387.696 y \$ 335.646 mil pesos respectivamente.
- Es necesario recalcar el estado económico de Autoservicio Merk Offer dado que, este se enfrentó a pérdidas en las utilidades en los dos periodos 2015 y 2016,

esto causado por un exceso en la compra de productos a proveedores, poca rotación del inventario, altos porcentajes de las devoluciones. Autoservicio Merk Offer, se encuentra en problemas de rentabilidad porque en su actividad no se generan utilidad, esto se observa en un ROA de 38,9% y una rentabilidad del activo de 38,5%.

## **11 RECOMENDACIONES**

Se recomienda que el Autoservicio Merk Offer promueva estrategias con respecto a los precios; Fijar precios con promedios de ganancias entre el 20% y 25% para poder empezar a recuperar la inversión del propietario.

Dado el estudio de mercado, se recomienda realizar convenios con proveedores para manejar volúmenes bajos de productos y aprovechar los cambios que estos generan en caso de que exista rotación.

Modificar las condiciones del trabajador, respecto a la estipulación de su contrato laboral, para no incurrir en demandas legales por incumplimiento de requerimientos legales constituidos en el Código sustantivo de trabajo.

A la capacidad monetaria del propietario y por sus rentabilidades, se recomienda disminuir el nivel de estantería y ajustarlo a la cantidad de productos existentes, buscando recuperar un porcentaje de la inversión al vender góndolas.

Tener en cuenta la cantidad de competidores y el nivel de compra de la población Fusagasugueña para reevaluar la viabilidad de la idea de negocio.

## BIBLIOGRAFIA

ALCALDIA FUSAGASUGA, Aprobado el plan de desarrollo para Fusagasugá 2016-2019. [En línea] Junio 2016. Fusagasugá [citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en <http://www.fusagasuga-cundinamarca.gov.co/publicaciones.php?id=43352>.

ALCALDIA FUSAGASUGA, Plan de desarrollo municipal 2012-2015 [en línea] s.f. Fusagasugá. [Citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/fusagasuga-pd-2012-2015.pdf>.

ALCALDIA FUSAGASUGA, Diagnostico Municipio de Fusagasugá [en línea] Junio 2016. Fusagasugá. [Citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en [https://www.google.com.co/search?q=GENERALIDADES\\_MUNICIPIO\\_FUSAGASUGA%2520\(1\).pdf&oq=GENERALIDADES\\_MUNICIPIO\\_FUSAGASUGA%2520\(1\).pdf&aqs=chrome..69i57.133j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.co/search?q=GENERALIDADES_MUNICIPIO_FUSAGASUGA%2520(1).pdf&oq=GENERALIDADES_MUNICIPIO_FUSAGASUGA%2520(1).pdf&aqs=chrome..69i57.133j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8).

ALCALDIA FUSAGASUGA, Recuperación malla vial. [En línea] Abril 2013. Fusagasugá [citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en <http://www.fusagasuga-cundinamarca.gov.co/loader.php?IServicio=Galeria&IFuncion=verAlbum&id=1089&tipoGaleria=fotos&offset=2>.

AMAT Oriol y PERRAMON Jordi. Normas internacionales de contabilidad. 2 ed. España. Ediciones Gestión 2000 .2005.p.293 ISBN: 84-96426-62-9 [citado el 22 de Febrero de 2017] Disponible en línea: <https://books.google.com.co/books?id=UXavyZF5AfcC&pg=PA26&dq=patrimonio+%3D+activo+-+pasivo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwizwvDwnLfSAhXH4SYKHYNRAfQQ6AEIHjAC#v=onepage&q=patrimonio%20%3D%20activo%20-%20pasivo&f=false>.

AMÓN Iván U. Universidad nacional de Colombia, Guía metodológica para la selección de técnicas de depuración de datos.[en línea] 2010 [citado el 19 de

Febrero de 2017]. Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/2033/1/71644758.20101.pdf>

BALLESTA Letys A. y NIETO Anderson C. Evolución del sistema financiero colombiano. Trabajo de grado Especialista en Finanzas. Cartagena de Indias. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Economicas. 2015. p.116. Disponible en línea: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2710/1/EVOLUCION%20DEL%20SISTEMA%20FINANCIERO%20COLOMBIANO.pdf>

BANCO DE LA REPUBLICA, Índice de precios al consumidor (IPC). [En línea] s.f. [citado el 6 de Febrero de 2017]. Disponible en < <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>>  
BANCO DE LA REPUBLICA, Tasa de empleo y desempleo. [en línea] 2015 [citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en <<http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>>

SUBGERENCIA CULTURAL DEL BANCO DE LA REPUBLICA, Desempleo. [En línea] s.f. [citado el 8 de Febrero de 2017]. Disponible en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/desempleo>

BANCO MUNDIAL, Comercio de mercaderías (% del PIB). [en línea] s.f. [citado el 6 de Febrero de 2017]. Disponible en <http://datos.bancomundial.org/indicador/TG.VAL.TOTL.GD.ZS?end=2015&location=CO&start=2010&view=chart>

BOWERSOX, D. J. and CLOSS, D. J., 1996, Logistics Management (Hightstown: McGraw-Hill).

CCB. Cámara de Comercio de Bogotá, Plan económico para la competitividad de Fusagasugá. Bogotá. Junio 200. ISBN: 958688108-3 [En línea] [Consultado el 16 Enero, 2017]. Disponible en: [http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2924/655\\_2005\\_8\\_23\\_11\\_38\\_36\\_Plan\\_Fusa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2924/655_2005_8_23_11_38_36_Plan_Fusa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

CCB. Cámara de Comercio de Bogotá. [En línea] s.f. Bogotá [Consultado el 16 Septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>

Christine M. Harland, Richard C. Lamming, Paul D. Cousins, (1999) "Developing the concept of supply strategy", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 Iss: 7, pp.650–674. Disponible en línea: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443579910278910>

COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 2460(7, Noviembre, 2013). Por el cual se reglamenta el artículo 555-2 del Estatuto Tributario. Bogotá D.C., 2013.

Editorial. Pensamiento y gestión. Tiendas de barrio en Colombia. Universidad del Norte.[En línea] 2012 [consultado el 17 de Enero 2017] Disponible en:<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3982/2801>

Colombia. Población [en línea] disponible en < <http://www.colombia.com/colombia-info/estadisticas/poblacion/>> [citado el 14 de Abril de 2016]

EL CATMAN DE HOY. Formato express de la cadena Éxito en Colombia llega a los 100 puntos de venta. [En línea] Diciembre 2014. Bogotá [Consultado el 23 Enero, 2017]. Disponible en: <http://elcatmandehoy.com/formato-express-de-la-cadena-exito-en-colombia-llega-a-los-100-puntos-de-venta/>

DANE. Boletín técnico, microestablecimientos 2014 (octubre)- 2015 (Noviembre). [En línea]. 22 Marzo 2016. Bogotá [Consultado el 28 Enero, 2016]. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bol\\_micro\\_2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bol_micro_2015.pdf)

DANE. Boletín técnico, Cuentas trimestrales- Colombia Producto interno bruto (PIB) cuarto trimestre de 2016. [En línea]. 22 Febrero 2017. Bogotá [Consultado el 23 Febrero, 2017]. Disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim16\\_oferta.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta.pdf)

DANE. Boletín técnico, Principales indicadores del mercado laboral . [En línea]. 27 Enero 2017. Bogotá [Consultado el 23 Febrero, 2017]. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_dic\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_16.pdf)

DURÁN JUVÉ, Dunia. FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL. En: Universitat de Barcelona. La Dirección Y El Control Estratégico: Su Aplicación En Los Recursos Humanos. 1999. ISBN 2010-06-30T08:09:01Z

EL HERALDO. Tiendas de barrio, modelo exitoso que compite con gigantes. Mayo 2015. [Consultado el Enero, 16 2017]. Disponible en línea: <https://www.elheraldo.co/economia/tiendas-de-barrio-modelo-exitoso-que-compite-contra-gigantes-196520>

ESCOBAR Elizabeth C. y ESCOBAR Gonzalo R. Tiendas de barrio responsabilidad social: Caso Fusagasugá, Colombia. En: Revista Global de Negocios. 2015. Vol.3 No.3 ISSN: 2328-4668 p.17-29 Disponible en línea: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rngeo/rgn-v3n3-2015/RGN-V3N3-2015-2.pdf>

FENALCO. Comercio y distribución en Colombia. [En línea] s.f. Bogotá [Consultado el 23 Enero, 2017]. Disponible en: <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCI%C3%93N%20en%20Colombia.pdf>

FRED. David R. Conceptos de administración estratégica. Traducción y revisión Benjamín Franklin F. México. Pearson Educacion; Prentice Hall 2008.p.384 [citado el 22 de Febrero de 2017]

FUSAGASUGÁ, CONCEJO MUNICIPAL DE FUSAGASUGÁ. Acuerdo No. 100-02.01 (11 de 2016). POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE

DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL, AMBIENTAL Y DE OBRAS PÚBLICAS: "JUNTOS SÍ PODEMOS" FUSAGASUGÁ 2016 – 2019. Fusagasugá, 2016.

GALEON, Indicadores.[en línea] s.f. [citado el 27 de Febrero de 2017]. Disponible en: <http://aindicadoresf.galeon.com/iact.htm#j>

GOMEZ Bravo Oscar. Contabilidad de costos. Revisado por QUEVEDO Moisés. 5 ed. Colombia. McGraw-Hill 2005.p.446 ISBN: 9584103601 [citado el 20 de Febrero de 2017]

GOOGLE MAPS. Disponible en: <https://www.google.es/maps/place/Fusagasug%C3%A1,+Cundinamarca,+Colombia/@4.3387013,-74.4543587,12z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f04f7770f3b97:0x90b173ecbe09c570!8m2!3d4.345152!4d-74.361823>

GRANDE Idefonso E. y ABASCAL Elena F.lada F. Técnicas de selección de muestras: el muestreo. En: Fundamentos y técnicas de investigación comercial. 11 ed. España: Edic Editorial. ISBN: 978-84-7356-747-3. 2011. Cap. 7 [citado el 28 de enero de 2017] Disponible en línea [https://books.google.com.co/books?id=ht\\_HBAAAQBAJ&pg=PT296&dq=tipos+de+muestreo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRmKP2IMzRAhXD4CYKHWdNDdwQ6AEITAA#v=onepage&q=tipos%20de%20muestreo&f=true](https://books.google.com.co/books?id=ht_HBAAAQBAJ&pg=PT296&dq=tipos+de+muestreo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRmKP2IMzRAhXD4CYKHWdNDdwQ6AEITAA#v=onepage&q=tipos%20de%20muestreo&f=true)

HERMIDA Alexandre M. y IGLESIAS Inmaculada F. Estructura y tipos de establecimientos comerciales. En: Operaciones Auxiliares en el punto de venta. Desarrollo e impulso de la actividad comercial. España: Ideaspropias Editorial 2014. P.13-41 [citado el 28 de enero de 2017] Disponible en línea [https://books.google.com.co/books?id=fkL6CAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=fkL6CAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

IDEAM, Tiempo y clima. [En línea] s.f. Bogotá [Consultado el Enero, 16 2017]. Disponible en: <http://www.ideam.gov.co/web/tiempo-y-clima/clima>

KIRCHHOFF, Bruce A. From Strategic Planning to Strategic Management. En: Academy of Management Review. 04. vol. 4, no. 2, p. 296-298

LASETER Timothy M. Alianzas estratégicas con proveedores. Un modelo de abastecimiento equilibrado. Colombia. 2004. p. 384. Editorial Norma. [citado el 28 de enero de 2017] ISBN: 958-04-7756-6 Disponible en línea <https://books.google.com.co/books?id=c7v5r4Dixb4C&printsec=frontcover&dq=proveedores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwidrqGrh4HSAhUGT5YKHWQjAL8Q6AEIGjAA#v=onepage&q=proveedores&f=false>

MENDOZA, José María. Decisiones Estratégicas: Macro administración. Barranquilla: Universidad del Norte, 2012. 9789587411270

MINISTERIO DE TRABAJO. Programa de asistencia Técnica para el fortalecimiento de las políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de ingresos en el ámbito Regional y local. Diagnostico Villavicencio. [En línea]. Noviembre 2011. Bogotá [Consultado el 28 Enero, 2016]. Disponible en:

[http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/151-villavicencio.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/151-villavicencio.html)

MONTERROSO Elda, Proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento.2000. [Citado el 31 de enero de 2017]. Disponible en línea: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>.

MONTERROSO Elda, La gestión del abastecimiento (Inbound Logistic).Agosto 2002. [Citado el 15 de Febrero de 2017]. Disponible en línea: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/abastecimiento.pdf>

NIELSEN, An uncommon sense of the consumer. Porqué los detallistas lo mantienen fresco. Los alimentos frescos no se estropean con el calor inflacionario. [En línea] Marzo 2013. [Consultado el 26 de Enero de 2017]. Disponible en línea: [http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2014/Estudio\\_Global\\_AlimentosFrescos.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2014/Estudio_Global_AlimentosFrescos.pdf)

NIELSEN, ¿Quién es y cómo se comporta el shopper colombiano? [en línea] Septiembre 2014 [citado el 6 de Enero de 2017].Disponible en <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/shopper-colombiano.html>

PORTAFOLIO. Las tiendas siguen mandando en el comercio. [en línea] Mayo 2015. [citado el 6 de Febrero de 2017].Disponible en <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/tiendas-siguen-mandando-comercio-28326>

RIVERA Jaime C. y LOPEZ\_RUA Mencía de Garcillán. Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones.3 ed. España. ESIC Editorial. ISBN 978-84-7356-840-1 [citado el 18 de Febrero de 2017] Disponible en línea <https://books.google.com.co/books?id=xL1OrX6R-olC&pg=PA361&dq=tipos+de+publicidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjg8vqwZXSAhVBbiYKHZtwDmEQ6AEIGDAA#v=onepage&q=tipos%20de%20publicidad&f=false>

SALAS Javier R. Análisis y propuesta de mejora de una frutería en mislata. Frutería salas. Trabajo de grado Licenciatura en Administración y dirección de empresas. Valencia. Universitat politécnica de valencia. Facultad de Administración y Dirección de empresas.2013. p.155 .Disponible en línea: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35143/TFC%20Javier%20Salas%20Ramos.pdf?sequence=1><http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>

SALGUEIRO Amado. Indicadores de gestión y cuadros de mando. España. Ediciones Díaz de Santos S.A .2001. ISBN: 84-7978-492-x [citado el 22 de Febrero de 2017] Disponible en línea: [https://books.google.com.co/books?id=NW9HeT0Vm\\_IC&printsec=frontcover&dq=indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjvtOfsbfSAhXBMyYKHbr2DEcQ6AEIGDAA#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=false](https://books.google.com.co/books?id=NW9HeT0Vm_IC&printsec=frontcover&dq=indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjvtOfsbfSAhXBMyYKHbr2DEcQ6AEIGDAA#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=false)

STERN Louis W.; ANSARY Adel I.; COUGHLAN Anne T. y CRUZ Ignacio R.F.lada F. Canales de Comercialización. 5 ed. Mexico. Prentice Hall. [citado el 28 de enero de 2017] Disponible en línea

[https://books.google.com.pe/books?id=Tzw1JBz0slQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Tzw1JBz0slQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, Reglas sobre competencia y protección al consumidor financiero, Circular externa 039 de 2011 [en línea] s.f. [citado el 11 de Febrero de 2017]. Disponible en <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ConsumidorFinanciero/cap6nu10.pdf>

SUPERSOCIEDADES, Sociedad civil- Sociedad mercantil.[en línea] s.f. [citado el 7 de Enero de 2017]. Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/conceptos/conceptos-juridicos/Normatividad%20Conceptos%20Juridicos/3386.pdf>

TOVAR Sergio E. y MENDOZA Clelia G. La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución aplicado en la localidad La Candelaria. Trabajo de grado Administracion de Negocios Internacionales. Bogotá D.C. Universidad del Rosario. Facultad de Administración.2009. p.95. Disponible en línea: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1051/1032364146-2009.pdf;sequence=1>

UCEP, unión colombiana de empresas publicitarias. Código colombiano de autorregulación publicitaria. [En línea] s.f. [citado el 9 de Febrero de 2017]. Disponible en <https://www.ucepcol.com/codigoautorregulacion>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, Análisis DOFA.[en línea] Julio 2012 [citado el 9 de Febrero de 2017]. Disponible en [http://www.bogota.unal.edu.co/planeacion/download/herramientas-metodologia/Guia\\_Analisis\\_DOFA.pdf](http://www.bogota.unal.edu.co/planeacion/download/herramientas-metodologia/Guia_Analisis_DOFA.pdf)

WEST Alan. Gestión de la distribución comercial. Concepto de distribución total. España: Ediciones Díaz de Santos S.A 1991. [Citado el 28 de enero de 2017] Disponible en línea: [https://books.google.com.co/books?id=10pWjstZnWwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=10pWjstZnWwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

ZABALA Hernando S. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demas formas asociativas y solidarias. Colombia.2005. Universidad Cooperativa de Colombia. ISBN 958-8205-60-3 [citado el 2 de Febrero de 2017] Disponible en línea <https://books.google.com.co/books?id=trHcRIJAYncC&printsec=frontcover&q=planeacion+estrategica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjKraKW2JfSAhUG7iYKHfdpDaEQ6AEIHjAB#v=onepage&q=planeacion%20estrategica&f=false>