

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Plan de comercialización de productos regionales en cooperativa de Nariño

Modalidad: Proyecto de emprendimiento (plan de negocio)

Autor:

Andrés Felipe Montenegro López

Bogotá, D.C. 28 de noviembre de 2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Plan de comercialización de productos regionales en cooperativa de Nariño

Modalidad: Proyecto de emprendimiento (plan de negocio)

Autor:

Andrés Felipe Montenegro López

Tutor:

Mario Rolando Paredes Escobar

Escuela de administración, programa de MBA

Bogotá, D.C. 28 de noviembre de 2019

Tabla de contenido

Preliminares.....	i
Declaración de originalidad y autonomía	ii
Declaración de exoneración de responsabilidad	iii
Lista de Tablas	iv
Lista de figuras	v
Resumen	1
Abstract	2
1. Objetivos	3
1.1. Objetivo General.....	3
1.2. Objetivos Específicos.....	3
2. Planteamiento general	3
2.1. Presentación de la empresa.....	3
2.1.1. Datos generales	3
2.1.2. Perfil emprendedor	4
2.2. Origen y Justificación de la idea de negocio	4
2.2.1. Origen	5
2.3. Propuesta de valor y producto o servicio planteado	8
2.3.1. Propuesta de valor utilizando modelo Canvas.....	8
2.3.2. Producto.....	9
2.4. Resultados Esperados de la aplicación del proyecto	13
2.5. Impactos esperados a partir del uso de los resultados	14
2.6. Orientación Estratégica	15
2.6.1. Misión	15
2.6.2. Visión	15
2.6.3. Valores	15
2.6.4. Creencias	16
2.7. Público y segmento objetivos	16
2.7.1. Público objetivo	16
2.7.2. Segmento objetivo.....	16
3. Análisis del entorno competitivo	16
3.1. Descripción general del entorno	16

3.2.	Análisis PESTEL	17
3.2.1.	Políticos	18
3.2.2.	Económicos	19
3.2.4.	Tecnológicos	25
3.2.5.	Ecológicos	26
3.2.6.	Legales	27
3.3.	Análisis 5 fuerzas de Porter	27
3.4.	Análisis DOFA	32
4.	Estrategia de mercado	33
4.1.	Descripción del mercado	33
4.1.1.	Clientes	33
4.1.2.	Competencia	34
4.2.	Segmento objetivo	34
4.3.	Necesidad identificada	35
4.4.	Mezcla de mercadeo	35
4.4.1.	Producto	36
4.4.2.	Plaza	37
4.4.3.	Precio	38
4.4.4.	Promoción	38
4.5.	Tamaño de mercado	40
4.6.	Estimativo de Ventas	42
4.7.	Objetivos comerciales	43
4.8.	Estrategia de branding	44
5.	Estrategia operativa	45
5.1.	Descripción técnica del bien o servicio	45
5.1.1.	Descripción técnica área de productos de consumo masivo	45
5.1.2.	Descripción técnica área de artesanías	45
5.1.3.	Descripción técnica área de moda y accesorios	46
5.2.	Localización y tamaño de la empresa	46
5.3.	Cadena de valor	49
5.4.	Procesos	50
5.5.	Programa de Producción	51
5.5.1.	Proceso de Abastecimiento	51

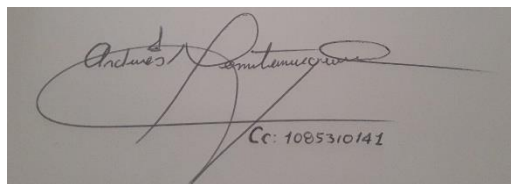
5.5.2.	Orden de manejo de pedidos	53
6.	Estrategia financiera.....	54
6.1.	Presupuesto	54
6.2.	Estructura de costos y gastos	55
6.3.	Plan de inversiones.....	56
6.4.	Resultados financieros esperados	57
6.4.1.	Estado de resultados proyectado a 5 años.....	57
6.4.2.	Estado de flujo de fondos proyectado a 5 años	58
6.4.3.	Balance general.....	59
6.5.	Evaluación y punto de equilibrio	59
7.	Estructura organizacional	61
7.1.	Talento Humano.....	61
7.1.1.	Área funcional Administrativa.....	61
7.1.2.	Área funcional Operativa.....	61
7.1.3.	Área funcional de Marketing	61
7.2.	Descripción y estructura de cargos.....	62
7.3.	Organigrama	64
7.4.	Política de contratación.....	65
7.5.	Política salarial.....	65
7.6.	Desarrollo de personas	66
	Bibliografía	68

Preliminares

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

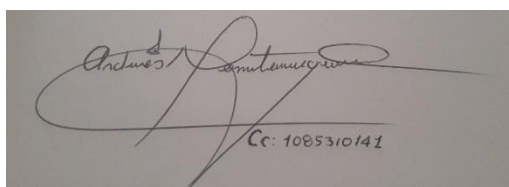
A rectangular box containing a handwritten signature in black ink. The signature is cursive and appears to read 'Andrés Felipe Montenegro López'. Below the signature, the identification number 'CC: 1085310141' is printed in a smaller font.

Andrés Felipe Montenegro López

Firmado en Bogotá, D.C. el 28 de noviembre de 2019

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink. The signature is cursive and appears to read 'Andrés Felipe Montenegro López'. Below the signature, the text 'CC: 1085310141' is written in a smaller, simpler font.

Andrés Felipe Montenegro López

Firmado en Bogotá, D.C. el 28 de noviembre de 2019

Lista de Tablas

<i>Tabla 1</i> . Información básica del autor	4
<i>Tabla 2</i> . Modelo canvas aplicado a la tienda de productos regionales de Nariño.....	8
<i>Tabla 3</i> . Evaluación de factores PESTEL aplicado a la tienda de productos regionales de Nariño.....	17
<i>Tabla 4</i> . Variación del PIB en Nariño y Colombia a precios constantes del año 2015	19
<i>Tabla 5</i> . Participación de comercio al por mayor y por menor en el PIB de Nariño.....	20
<i>Tabla 6</i> . Composición empresarial según tamaño en Pasto para el año 2017.....	22
<i>Tabla 7</i> . Tiempo de vida de las empresas en Pasto	23
<i>Tabla 8</i> . Análisis por factores de las 5 fuerzas de Porter, aplicado a la tienda de productos regionales de Nariño.....	28
<i>Tabla 9</i> . Atractivo del mercado aplicado a la tienda de productos regionales de Nariño.....	31
<i>Tabla 10</i> . Análisis DOFA aplicado a la tienda de productos regionales de Nariño	32
<i>Tabla 11</i> . Estimativo de ventas totales para los primeros 4 años de la tienda de productos regionales de Nariño.....	43
<i>Tabla 12</i> . Clasificación de las empresas en Colombia por su tamaño y actividad económica	47
<i>Tabla 13</i> . Orden de manejo de pedidos aplicado a la tienda de productos regionales de Nariño	53
<i>Tabla 14</i> . Presupuesto de inversión inicial	54
<i>Tabla 15</i> . Costos y gastos proyectado a 5 años de funcionamiento	55
<i>Tabla 16</i> . Plan de inversiones para puesta en marcha	56
<i>Tabla 17</i> . Estado de resultados proyectado a 5 años de funcionamiento.....	57
<i>Tabla 18</i> . Flujo de fondos proyectado a 5 años de funcionamiento	58
<i>Tabla 19</i> . Balance general primer año de funcionamiento	59
<i>Tabla 20</i> . Valoración del proyecto mediante TIR y VAN.....	59
<i>Tabla 21</i> . Descripción y estructura de cargos en la tienda de productos regionales de Nariño.....	61

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Frutos secos para elaboración aromáticas.....	10
<i>Figura 2.</i> Frutas secas.....	10
<i>Figura 3.</i> Presentación snacks.	11
<i>Figura 4.</i> Sombreros paja toquilla en Sandoná-Nariño.	11
<i>Figura 5.</i> Trabajo con barniz Mopa-mopa.....	12
<i>Figura 6.</i> Trabajo sobre cuero Belén-Nariño.....	12
<i>Figura 7.</i> Artesanías del Pacífico de Nariño.....	13
<i>Figura 8.</i> Participación por actividades económicas en el PIB de Nariño.....	20
<i>Figura 9.</i> Preferencia de marca de leche en Pasto para el año 2013.....	24
<i>Figura 10.</i> Variables motivadoras para el consumo de productos lácteos en Pasto..	25
<i>Figura 11.</i> Presentación logo y marca Bionaturales SAS.....	36
<i>Figura 12.</i> Pirámide poblacional en Pasto.	40
<i>Figura 13.</i> Estratificación poblacional ciudad de Pasto para el año 2010.	41
<i>Figura 14.</i> Turismo en el departamento de Nariño.....	42
<i>Figura 15.</i> Localización física de la tienda de productos regionales en Pasto.....	47
<i>Figura 16.</i> Cadena de valor de la tienda de productos regionales de Nariño.	49
<i>Figura 17.</i> Etapas proceso productivo.	50
<i>Figura 18.</i> Cadena de Abastecimiento aplicada a la tienda de productos regionales de Nariño.	52
<i>Figura 19.</i> Análisis de punto de equilibrio para la tienda de productos regionales de Nariño.	60
<i>Figura 20.</i> Organigrama tienda de productos regionales de Nariño.	64

Resumen

El presente proyecto se refiere a la creación de una tienda exclusiva de productos regionales de Nariño, la cual funcionara a través de una cooperativa de empresarios del departamento con dificultades para dar a conocer sus productos en el mercado, lo cual en la mayoría de las veces se da por desinformación en la utilización de herramientas tecnológicas, o por falta de un apalancamiento que les permita organizar un local comercial.

La característica principal que tendrá esta tienda será facilitar la interacción dentro de un sistema de mercado, con el fin de concretar en un grado mayor las negociaciones entre los productores y los clientes, sirviendo como vitrina de aquellos productos exclusivos.

También se desarrollará un modelo de marketing partiendo de una red publicitaria compuesta por la agrupación de cada una de las vitrinas virtuales de todos los productores, con el fin de dar a conocer la tienda regional como el sitio de venta de sus productos y los de otros. Con lo que se busca abrir mercado para cada producto al tiempo que se genera recordación en los clientes que acceden a la publicidad en red.

Para sustentar la viabilidad de este proyecto se tuvieron en cuenta, la demanda insatisfecha de productos regionales y la necesidad de ofertar productos y servicios adecuados, partiendo de la idea de la creación de una organización colaborativa con el fin de satisfacer las necesidades del mercado, permitiendo el desarrollo de todas las startups que compongan el grupo de trabajo.

Palabras clave

Clúster de productos regionales, cooperativas regionales, construcción creativa, establecimiento de marca.

Abstract

The present project refers to the creation of an exclusive store of regional products in Nariño, which is going to work through a cooperative of businessmen of the department with difficulties presenting their products in the market, which in the majority of the times happens because of disinformation in the use of technological tools, or by lack of a leverage that allows them to organize a comercial place.

The main feature of the store will be to make easier the interaction inside of a market system, in order to achieve in a higher grade the negotiations between producers and customers, and being like a showcase for those exclusive products.

A marketing model based on an advertising network composed of each one of the coworkers is going to be developed too, in order to publicize the regional store as the site where they are going to sell their products. The objective is to open a market for each product while at the same time generating remembrance in customers who will look for the network advertising.

In order to sustain the viability of this project we look for the dissatisfied demand of the regional products and the need to offer adequate products and services, working as a collaborative organization who satisfy the needs of the market and allows the growth of all the startups of the working group.

Keywords

Clúster de productos regionales, cooperativas regionales, construcción creativa, establecimiento de marca.

1. Objetivos

1.1.Objetivo General

Desarrollar un Plan de comercialización de productos regionales a través de una cooperativa que agrupe productores emprendedores de Nariño.

1.2.Objetivos Específicos

A continuación, con base en el objetivo general, se presentan los objetivos específicos de la investigación:

- Determinar las ventajas competitivas que ofrecerá una tienda física, a los oferentes de productos típicos en la ciudad de Pasto que utilizan redes sociales e internet como canales de venta.
- Establecer un plan innovador para la comercialización de productos regionales de Nariño en una tienda física, basado en la cooperación entre productores y el aprovechamiento de las ventajas que ofrece el mercado.
- Recopilar y evaluar información económica de la región extraída de diferentes medios confiables, con el fin de sustentar variables que influyen en el proyecto.

2. Planteamiento general

2.1.Presentación de la empresa

2.1.1. Datos generales

La *Tienda de productos regionales de Nariño*, será ubicada en el centro de la ciudad de Pasto, sitio que es estratégico para locales comerciales debido a que es el punto de la ciudad en donde existe mayor afluencia de personas y negocios, además de ser el punto preferido para visitas con finalidad de compras de los turistas en su mayoría ecuatorianos que viajan en tour a diario.

Nuestra primera tienda está planeada para inaugurarse en el transcurso del año 2020, pero con miras a extendernos con por lo menos 3 tiendas ubicados en sitios estratégicos siguiendo la lógica de localización por afluencia en las ciudades de Pasto e Ipiales.

2.1.2. Perfil emprendedor

Andrés Felipe Montenegro López es un estudiante de MBA en la Universidad del Rosario, con un pensamiento crítico constructivo y una forma periférica de mirar las cosas, se rige por el principio de nunca relacionar una causa a un solo efecto, sino por el contrario siempre indagar e investigar el porqué de las cosas y ver más allá de lo que básicamente se percibe.

Pastuso de nacimiento, aunque ha vivido en otras ciudades como Bogotá y Cali, tiene un conocimiento aceptable del funcionamiento de las sociedades y sus economías, por lo que identifiqué en este proyecto una oportunidad de negocio que surge de una necesidad tanto de los oferentes de productos típicos, como de los posibles demandantes y el amplio mercado exterior proveniente del turismo en la ciudad de Pasto y otros factores económicos como el precio favorable del dólar.

Así mismo la base teórica del presente proyecto se sustentará con conocimientos adquiridos por su parte en la academia como futuro Magister en administración de empresas y la experiencia en administración de Empresas propias y cargos directivos en algunas organizaciones de la ciudad.

Tabla 1

Información básica del autor

Información básica del autor	Nombre completo del autor	Andrés Felipe Montenegro López
	Teléfono del autor	310-592-2516
	Email institucional del autor	andresf.montenegro@urosario.edu.co
	Email personal del autor	andresfmontenegrol@gmail.com

Nota: Elaboración propia

2.2. Origen y Justificación de la idea de negocio

2.2.1. Origen

Motivado por aprovechar una oportunidad de negocio dentro de un gran mercado existente y con la necesidad de aplicar los conocimientos aprendidos en su estudio de maestría, observa una ciudad en crecimiento y llena de oportunidades para nuevos emprendimientos. Por lo que “La tienda de productos regionales de Nariño” nace con la finalidad de integrar el trabajo cooperativo para un beneficio grupal, ofreciendo un valor agregado sobre la competencia.

Hoy en día, el sistema de mercado que utilizan los oferentes y demandantes hace que sea difícil concretar un alto porcentaje de los negocios, por lo que así mismo la tienda cumplirá la funcionalidad de ser el sistema integrado que con la utilización de un local físico, estrategias de marketing y publicidad y una buena educación a los oferentes, logre concretar en un grado más alto aquellos negocios que permitan un desarrollo conjunto en este sector.

La aceptación de un producto, bien o servicio puede ser medida en términos de la satisfacción que genera al cliente, a pesar de que actualmente la satisfacción que genera en el cliente no es suficiente, el valor agregado muchas veces se encuentra en el canal de distribución de un producto y en las estrategias de marketing que se utilicen.

Actualmente, en un mercado globalizado con un notorio intercambio de culturas, las necesidades del cliente son muy variables y debido al creciente nivel de competencia el éxito empresarial es muy dependiente del grado de innovación, para sustentar esta afirmación acudimos a la hipótesis “destrucción creativa”, que se describe como “El patrón que ocurre naturalmente en una economía de mercado, donde empresas y modelos de negocios viejos son desplazados por nuevos” (Schumpeter, 1942, citado por Echeverría, 2018). En el mismo orden de ideas, es favorable la existencia de un alto grado de innovación en las empresas, ya que este valor agregado recaerá finalmente en los consumidores, a pesar que detrás de este resultado, existieron, existen y existirán organizaciones luchando por tener un puesto en el mercado innovando en procesos, productos y servicios, que deben competir entre sí todos los días para sobrevivir en este ecosistema salvaje. Pero entonces, surgen muchas dudas como: ¿es esto bueno para nuestra economía?, ¿Se puede mitigar este daño de alguna forma? Y finalmente ¿Qué ocurriría si por el contrario buscamos

innovar y también cooperar?, aquellas son preguntas a las que se les buscara dar solución con la aplicación de esta idea de negocio, buscando garantizar la subsistencia y crecimiento a futuro de pequeñas empresas en el departamento de Nariño.

Justificación

La motivación principal detrás de este proyecto es unificar los servicios de venta realizados por vendedores exclusivos nariñenses que utilizan canales como internet y redes sociales para dar a conocer sus productos. Esto sustentado bajo la premisa de que en el departamento de Nariño existen las condiciones aptas para desarrollar esta idea, basándose en las oportunidades identificadas a continuación:

- De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE] (2019) el incremento del PIB de Nariño en los últimos años con respecto al PIB nacional, lo que se debe principalmente a una apertura del mercado en términos económicos, en donde las actividades de comercio al por mayor y al por menor son las segundas más influyentes con un valor porcentual del 19,8% para el año 2017. Dicho sector de la economía también ha presentado un crecimiento notable siendo valorado desde el año 2014 (18,4%) hasta el año 2017 (19,8%).

Se resalta que, en el departamento de Nariño es predominante el comercio como actividad económica, el escaso desarrollo de los otros sectores de la economía provoca las condiciones adecuadas para el desarrollo del comercio (Alta demanda de productos, nichos de mercado, facilidad de competir, etc.) haciendo atractivos muchos productos en el mercado.

- La Cámara de Comercio de Pasto (2017) revela una gran participación de las microempresas Pastusas en el mercado, (1922 microempresas, 88 pequeñas empresas y 7 medianas empresas) para un total de 2017 identificadas en el año 2017. Sin embargo, el índice de supervivencia de estas empresas es muy bajo, se agudiza con el paso de los años y está afectando en un grado mayor a las microempresas en donde se identifican cifras altas de mortandad durante los primeros 10 años.

Son muchas las microempresas que se crean cada año en el departamento y en particular en su capital la ciudad de Pasto, muchas ideas de negocio son excelentes y el mercado es muy exigente, se hace necesario enfatizar de alguna manera en el apoyo a estas pequeñas organizaciones mediante el trabajo cooperativo eliminando barreras como la competencia

directa y la imposibilidad de entrar en algunos mercados. Lo que se busca concretar en este orden de ideas, es una asociación de empresas exclusivas que se base en la premisa de “cooperación creativa”, en donde el bienestar grupal sea lo prioritario, así entonces, la tienda como sistema exclusivo de mercado implementara modelos continuos de marketing digital “viralizados” grupalmente, un sitio físico de venta variada que es más atractivo para los demandantes y sobre todo un apalancamiento en bloque para inversión cuando sea necesario.

- El comercio de la frontera con Ecuador se ha dinamizado gracias al precio que ha tomado el dólar en los últimos años. Rodríguez (2015) afirma que, aunque el comportamiento ha tenido variaciones, la dinamización de las ventas no se ha detenido. Resalta el autor que a la llegada de la navidad fue ideal para las ventas de los comerciantes, calculando un incremento de un 40% aproximado en las ventas diarias acumuladas, pasando de \$1.000 a \$1.400 millones.

Cifras recientes de la cotización del dólar en la bolsa de valores demuestran un mantenimiento en su precio con respecto al peso colombiano rondando entre los \$3.200 y \$3.400. Debido a la dolarización del país vecino Ecuador en el año 2000, se hizo necesario que por su parte cedieran el control a Estados Unidos de su política monetaria siendo incapaces de influir en sucesos como el que se presentaba hacia el año 2015 con el comercio con Colombia. Aterrizando aquella información al presente año 2019 aún se presenta este fenómeno de turismo comercial por parte de habitantes de Ecuador y es más visible en las zonas cercanas a la frontera, en donde se encuentra el departamento de Nariño.

El turismo es un factor muy importante para el crecimiento económico, a pesar de no estar incluido directamente en las cifras de una balanza comercial, ayuda mucho a dinamizar una economía, genera innovación y sobre todo desarrollo continuo por la entrada de dinero procedente de una economía externa en el consumo de nuestros productos. Por todo esto se buscan nuevas alternativas de comercio ante la creciente demanda externa que permitan concretar los negocios y captar la atención de muchos de los demandantes.

- Revista Capital (2019) argumenta que, la aplicación de tecnologías de información y la adecuada utilización de medios publicitarios en las empresas es vital desde todo punto de vista, de lo contrario la organización fácilmente quedaría relegada a los puestos de cola dentro del ecosistema competitivo.

2.3.Propuesta de valor y producto o servicio planteado

2.3.1. Propuesta de valor utilizando modelo Canvas.

Tabla 2

Modelo Canvas aplicado a la tienda de productos regionales de Nariño

APLICACIÓN CANVAS MODELO DE NEGOCIO COOPERATIVA DE PRODUCTOS TÍPICOS DE NARIÑO

<p>Socios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Súper pig Pasto - El troll artesano - Bionaturales - Silvestre Amuletos 	<p>Actividades clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con los mejores en cada área - Brindar información detallada de todos los productos - Manejar un sistema de publicidad unificado mediante redes <hr/> <p>Recursos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localización física. - Diversidad de productos 	<p>Propuesta de valor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo cooperativo para beneficio de todos los participantes. 2. Variedad de productos típicos de la Nariño. 3. Publicidad conjunta por redes. 4. Fácil acceso a productos y formas de pago. 5. Compromiso Ambiental y social. 	<p>Relación con clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información detallada de cada producto - Atención efectiva - Comunicación directa por redes sociales <hr/> <p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales - Tienda física - Sitio web - Participación en eventos importantes en Pasto 	<p>Segmento con los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Busquen comprar un producto regional del departamento de Nariño. - Compren un buen servicio - Compren calidad - Personas extranjeras al departamento y a el País
<p>Estructura de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impuestos - Servicios contrataciones varios - Nomina - Servicios públicos - Adquisición de activos - Estrategias de mercadeo 			<p>Fuente de ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de intermediación sobre las ventas de productos. (entre 25% y 30%) 	

Nota: Elaboración Propia.

- I. Trabajo cooperativo para beneficio de todos los participantes:** Se establece un mercado de productos típicos del departamento de Nariño, en donde el propósito es ofrecer los mejores productos en cada categoría basándose en la premisa de un trabajo conjunto y con un nivel muy bajo de competencia, pero muy alto de colaboración partiendo de la oferta de complementarios.
- II. Variedad de productos típicos de Nariño:** Se ofrece diversidad de productos, con el fin de facilitar las negociaciones entre productores y demandantes, brindando unas condiciones adecuadas de mercado para que estas puedan presentarse.
- III. Publicidad conjunta por redes:** Mañez (2018) afirma: “Las marcas se han dado cuenta de que la publicidad en redes sociales es una magnífica forma de poder llegar a su público objetivo y de una forma más barata que otros canales de pago”. Ahora bien, la aplicación de un tipo de publicidad en red en donde todos sean partícipes, se espera ayude a cada participante a crecer comercialmente, quien a su vez determina que sus colaboradores también lo hagan.
- IV. Fácil acceso a productos y formas de pago:** Una plataforma web completa con el portafolio de productos e información necesaria, facilita a los clientes el proceso de compra, así mismo, la inclusión de otros medios de pago además del dinero en efectivo agiliza la venta de muchos productos, permite extender el tamaño de la demanda y logra que se concreten en mayor grado los negocios.
- V. Compromiso ambiental:** Ser siempre amigables ambientalmente y evitar a toda costa actividades que inciten o afecten directamente el medio ambiente.

2.3.2. Producto

La tienda de productos regionales de Nariño es un sitio ubicado estratégicamente para lograr captar la mayor atención de posibles clientes y ofrece una variedad de productos que se adecua a sus necesidades. Dentro del portafolio de productos se organiza su división por áreas, a las cuales

pueden pertenecer una o más emprendimientos proveedores de mercancías, las divisiones son las siguientes:

Productos de consumo masivo: En este grupo encontramos principalmente alimentos empaquetados, snacks, y todo tipo de productos que por su bajo costo y su alta demanda tienen una rotación rápida.

Una de las empresas con la que se ha realizado ya una alianza y formaría parte de este grupo es “Bionaturales SAS”, cuya actividad económica es el trabajo con productos secos a base de frutas, aromáticas y especias características del departamento de Nariño.



Figura 1. Frutos secos para elaboración aromáticas. Proporcionada por Bionaturales SAS.



Figura 2. Frutas secas. Proporcionada por Bionaturales SAS.



Figura 3. Presentación snacks. Proporcionada por Bionaturales SAS.

Artesanías: Las artesanías son el fuerte de la tienda, debido a que en la mayoría de municipios del departamento de Nariño existe un producto característico que es requerido para la fabricación de artesanías, en este grupo por tal razón se buscaran concretar por lo menos 5 alianzas estratégicas con ejemplos como los siguientes:

- **Sombreros Paja de Sandoná:** Conocidos mundialmente como “Sombreros de paja Toquilla”, fabricados en Sandoná municipio perteneciente al departamento de Nariño. Es muy común visitar este municipio durante el día y observar en los patios de muchas casas los diseños únicos de trabajos artesanales en “paja toquilla”, incluyendo sombreros, bolsos, collares y hasta pequeños artículos de bisutería.



Figura 4. Sombreros paja toquilla en Sandoná-Nariño.

Fuente:<http://repository.humboldt.org.co/handle/20.500.11761/7911>

- **Artesanías Mopa-mopa:** Elaboradas por los indígenas Pastos, tomando como materia prima el barniz mopa-mopa extraído de una planta nativa de las selvas de Putumayo y Nariño que produce una resina manipulable.



Figura 5. Trabajo con barniz Mopa-mopa.

Fuente:<http://www.turismopasto.gov.co/index.php/que-hacer/artesanias>

- **Artículos en cuero de Belén:** Belén es un municipio del departamento de Nariño con una larga trayectoria en la transformación de cuero en productos de uso común. Importantes empresas como “Vélez” han realizado alianzas estratégicas con artesanos de la región para la fabricación de muchos de sus productos con calidad de exportación. Los productos que se fabrican son de todo tipo, desde maletines, maletas, calzado y chaquetas, hasta los más pequeños como llaveros, billeteras y collares. Estos productos son muy conocidos en todo el departamento y también su precio es valorado según las diversas calidades.



Figura 6. Trabajo sobre cuero Belén-Nariño.

Fuente:<http://repository.humboldt.org.co/handle/20.500.11761/8045>

- **Artesanías del Pacífico:** El pacífico Nariñense es muy conocido por su folclor y fauna, muchos trabajos artesanales son elaborados en toda la zona costera con materias primas comunes de la región. Dentro de ellos encontramos por ejemplo las denominadas “*marimbas*”, que son instrumentos musicales de percusión típicos de la región y que nunca deben faltar en una fiesta típica pacífica.



Figura 7. Artesanías del Pacífico de Nariño. Fuente: <http://artesaniasdecolombia.com.co>

Moda y accesorios: Debido a un alto potencial de consumo de este tipo de productos, se utilizarán como “gancho” para hacer conocer la tienda al público. Cabe resaltar que la frase “Productos regionales” no necesariamente implica que los productos sean 100% fabricados en el departamento, esa es la razón por la que sobre todo en esta categoría se buscan alianzas estratégicas para la comercialización de productos con un valor agregado, alta demanda y fácil salida.

2.4.Resultados Esperados de la aplicación del proyecto

El proyecto de una tienda cooperativa nace con la finalidad de atender una necesidad de mercado identificada en el departamento de Nariño. En este escenario de trabajo encontramos 2 partes (Líder del proyecto, Comerciantes de Nariño) que se encargaran de la negociación con el fin de llegar a un acuerdo contributivo.

Toda la implementación del proyecto se enfocará en la búsqueda de los mejores productos de cada clase y que a su vez cumplan con la principal premisa de tener un índice bajo de competencia, pero muy alto de cooperación entre los integrantes de la cooperativa, con productos que tienen alto grado de diferenciación entre sí, pero pueden consumirse complementariamente por los compradores. Siguiendo el orden de ideas se buscará lograr es la implementación de un “clúster”

enmarcado dentro del éxito del proyecto en su cadena de valor y la forma eficiente en el uso de recursos, actividades, procesos y sobre todo colaboradores.

Se espera así mismo, que con la aplicación de una estrategia de marketing en red se genere conocimiento de marca buscando ser “top on mind” en el mercado de productos regionales de Nariño, logrando ofrecer productos de calidad que se ajusten a las necesidades de cada cliente.

Los principales beneficiarios de la aplicación de este proyecto serán los comerciantes de los productos que comercializaremos ya que se va a generar un valor agregado en el trabajo de muchos emprendedores de la región, por ende, se espera una rentabilidad alta que permita una mejora en su calidad de vida.

De igual manera el valor generado por la tienda se verá reflejado en un plan de sostenibilidad, en donde aparte de los compromisos social y ambiental ya mencionados se busca también ser viables económicamente. Por lo que, aquella rentabilidad depende estrictamente del éxito en las ventas conjuntas, en donde el cobro que realiza la tienda será un porcentaje de intermediación por ventas estipulado en el rango de 25% a 30%, según la demanda de cada producto.

2.5. Impactos esperados a partir del uso de los resultados

Uno de los principales impactos que se espera generar con la aplicación de este proyecto es de carácter social, buscando el desarrollo de diferentes emprendimientos regionales facilitándoles muchas de las condiciones que se necesitan para ello. Así mismo, PEDCTI Nariño (2011) afirma: “La organización es una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente y fuerte competencia proveniente de otras empresas, sin embargo, en Nariño existe un arraigo de individualismo y desconfianza para la organización comunitaria y trabajo en equipo”. Por lo que, con la aplicación de este proyecto se busca cambiar algunos prejuicios característicos de la cultura de la región, según los cuales se menosprecia el trabajo cooperativo por miedo a la competencia y robo de información.

También se incentivará desde una perspectiva financiera la importancia de la reinversión en un escenario cambiante que requiere día a día de innovación para poder crecer, y se buscará que gran parte del dinero que se gestione por las ventas de aquellos productos sea reinvertido en el mejoramiento de procesos, productos y servicios.

Otro punto clave que se puede destacar es el impacto que se tendrá en el gasto turístico sobre el departamento. Dentro de la economía el turismo como actividad económica es un punto clave en el desarrollo porque influye directamente sobre capitales de consumo que ingresan en una región muchas veces libres de todo tipo de gravámenes porque se pactan directamente entre oferente y demandante. Este valor agregado en el consumo permitiría aumentar el flujo de capital a favor de la región y a su vez hacerla más atractiva para posibles compradores futuros.

De igual forma, y como de la Madrid (s.f) afirma: “El sector turístico también promueve el crecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas. En los países miembros de la OCDE alrededor de la mitad de la fuerza laboral empleada en actividades relacionadas con el turismo trabaja en empresas de menos de 10 empleados, mientras que tres cuartas partes en empresas que emplean a menos de 50 personas”, y teniendo en cuenta que el objeto de aplicación de este proyecto en su mayoría se refiere a las PYMES productoras en Nariño, el propósito de la tienda regional será facilitar las condiciones que propicien la demanda turística de diferentes productos, generando un flujo activo de capitales extranjeros en la región.

2.6.Orientación Estratégica

2.6.1. Misión

Vender los mejores productos regionales del departamento de Nariño integrando un trabajo conjunto con los mejores productores en cada clase.

2.6.2. Visión

Convertirnos para el año 2021 en el lugar más frecuentado en el departamento de Nariño por quienes busquen comprar productos regionales, siendo reconocidos como una tienda confiable, única, comprometida con mejorar cada nuevo día.

2.6.3. Valores

- Nuestro negocio no es permanente
- Ofrecer soluciones
- Integridad en los negocios
- Colaboración conjunta

- Buscar la excelencia

2.6.4. Creencias

- Brindar nuevas alternativas de mercado, conociendo que un buen producto, servicio, además de variedad y facilidad de compra facilitan la consecución de ventajas competitivas.
- Buscar satisfacer un mercado insatisfecho, que busca variedad de productos típicos de la región en un mismo lugar, además de una facilidad de compra.
- Ayudar a los artesanos y fabricantes de productos típicos del departamento de Nariño facilitándoles el comercio de sus productos y tener reconocimiento en el mercado.
- Trabajar por un desarrollo sostenible comprometido social y ambientalmente, pero también viable y sostenible económicamente.

2.7. Público y segmento objetivos

2.7.1. Público objetivo

Personas de 25 a 65 años de edad con poder adquisitivo y con una propensión alta al gasto.

2.7.2. Segmento objetivo

Personas turistas o nativos de la región con un gusto particular por artículos típicos de una región, propensos a consumir productos de este tipo.

3. Análisis del entorno competitivo

3.1. Descripción general del entorno

Nariño es un departamento ubicado en el suroccidente de Colombia que limita al Sur con la Republica de Ecuador, al norte con el departamento del Cauca, al oeste con el océano pacífico y al este con el departamento del putumayo, su superficie es de 33.268 kilómetros cuadrados divididos en 63 municipios. En cuanto al panorama económico, Nariño se encuentra en una posición intermedia competitivamente comparado con sus semejantes a nivel nacional, ocupando el puesto 17 de 32 departamentos en donde el primero es Bogotá con un índice de 87,5 puntos casi duplicando el de Nariño con 47,2 puntos, (Cepal, 2017, p.11). Pero descrito por CEPAL como un departamento con tendencia a ganar niveles.

Por lo general las actividades económicas que generan mayor impacto son también aquellas que proporcionan desarrollo, y este tipo de actividades económicas se sitúan en su mayoría en el sector económico secundario o industrial, el cual en el caso del departamento de Nariño y según cálculos elaborados por el Departamento de Planeación Institucional y competitividad regional (2015), es el más atrasado representando tan solo un 15,7% del PIB para el año 2015, por otro lado la explotación de recursos naturales ubicada en el sector primario representa un 17% y finalmente el sector terciario que agrupa todo tipo de actividades relacionadas principalmente con la prestación de servicios y la compra y venta de mercancías representa un 62,1% del PIB departamental.

3.2. Análisis PESTEL

En la siguiente tabla se resumen en una lista cada uno de los factores Económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan como una oportunidad o amenaza el entorno de la organización. En la Tabla 3 se muestra una lista de factores que viene tomada de un análisis posterior realizado con la evaluación de cada uno de los puntos PESTEL.

Tabla 3

Evaluación de factores PESTEL aplicado a la tienda de productos regionales de Nariño

<i>Evaluación factores identificados</i>		
<i>Lista de factores</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<i>ECONOMICOS</i>		
1. PIB con crecimientos por encima del estándar nacional.	X	
2. Crecimiento del comercio como actividad económica.	X	

3. Tiempo corto de vida de las empresas.	X
4. Informalidad empresarial.	X
<i>SOCIALES</i>	
5. Turismo comercial Ecuatoriano.	X
6. Alta comunicación entre clientes.	X
<i>POLITICOS</i>	
7. Control aduanero en la frontera con Ecuador.	X
8. Estímulos al turismo con políticas departamentales.	X
9. Imposibilidad del gobierno Ecuatoriano de control sobre el precio del dólar.	X
<i>TECNOLOGICOS</i>	
10. Apoyo de la Cámara de Comercio de Pasto al uso de tecnología en las empresas.	X
11. Nivel bajo de uso de la tecnología en las empresas.	X
<i>ECOLOGICOS</i>	
12. Eficiencia y bajo costo del recurso hídrico.	X
<i>LEGALES</i>	
13. Facilidad de registro y legalización empresarial.	X
14. IVA de 19% para la mayoría de los productos.	X

Nota: Elaboración propia.

3.2.1. Políticos

Como se ha explicado anteriormente, el mercado Nariñense debido a su cercanía a la frontera con el vecino País de Ecuador es muy apetecido por los ecuatorianos para el turismo debido a la devaluación del peso con respecto al dólar, lo cual les permite tener una sensación de conseguir productos y servicios a un precio mucho más bajo al de mercado de su País. Cumplida esta primera condición económica y acompañada de la gran dificultad que tiene el gobierno ecuatoriano de ejercer control sobre el dólar, debido a que debe acogerse a la política monetaria Norte Americana,

se logra un escenario muy beneficioso para la mayoría de los comercios en zona de frontera con Colombia.

Así mismo y conociendo este factor, las políticas internas del departamento de Nariño y la mayoría de sus municipios han evolucionado hacia el aprovechamiento de esta oportunidad, atendiendo de la mejor manera este mercado extranjero y fomentando el turismo económico con tours acompañados de compras por la región.

Por otro lado, en el vecino país ecuatoriano es evidente el constante flujo de capitales que no es nada beneficioso para su economía, por lo que existen normativas que buscan contrarrestar esta situación, por ejemplo, los controles para el transporte de mercancías en la frontera cada vez son más rigurosos y han limitado los volúmenes permitidos de compras sobre todo en productos de consumo primario.

3.2.2. Económicos

Producto Interno Bruto

Ubicándose comparativamente en un plano nacional, se observa que, a pesar del bajo nivel de desarrollo del sector industrial del departamento de Nariño, continuamente se presentan variaciones positivas del PIB a precios constantes con año base 2015, más altas al promedio de crecimiento nacional a excepción del año 2017 (DANE, 2017), como se demuestra a continuación en la Tabla 4:

Tabla 4

Variación del PIB en Nariño y Colombia a precios constantes del año 2015

AÑO	NARIÑO	COLOMBIA
2014	4,8%	4,4%
2015	5.7%	3.0%
2016	4.3%	2.1%
2017	-2.1%	1.4%

Nota: Elaboración propia basándose en estudio de DANE.

Por otro lado, enfatizando en las principales actividades que involucran el crecimiento del PIB en el departamento de Nariño (Figura 8), se aprecia que la participación de la industria en el PIB es

muy baja con un valor de apenas el 2,6%, mientras que sectores como Administración pública y defensa (26,4%), Comercio al por mayor y al por menor (19,8%) y Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (14,8%), juntos representan más del 50% del PIB del departamento (DANE, 2017).



Figura 8. Participación por actividades económicas en el PIB de Nariño. Fuente: DANE. Cuentas Departamentales.

Comercio al por mayor y al por menor como sector en el Departamento de Nariño

Se ha resaltado anteriormente, la importancia que desempeña el factor comercio dentro del PIB del departamento, de manera que, con el fin de ampliar esta importante información observamos la Tabla 5, que ilustra un análisis llevado a nuestro caso de estudio, en donde se cita la base de datos del DANE en la medición de la participación del sector Comercio al por mayor y al por menor en los últimos 4 años en el departamento de Nariño, apreciando un crecimiento importante proporcional a la reducción porcentual de participación en el conjunto de los otros sectores. Concluyendo que, el comercio está adquiriendo mayor popularidad y participación dentro de la economía Nariñense, a costa de la reducción de la participación de los demás sectores económicos (DANE, 2017).

Tabla 5

Participación de Comercio al por mayor y por menor en el PIB de Nariño

AÑO	PARTICIPACIÓN PIB
2014	18.40%
2015	18.60%
2016	18.80%
2017	19.80%

Nota: Elaboración propia basándose en estudio DANE.

Análisis contextual sector empresarial en la ciudad de Pasto

En el año 2017 en la ciudad de Pasto, capital del departamento de Nariño, se realizó un censo empresarial a cargo de la Cámara de Comercio de Pasto, en donde se agruparon diversos representantes de los comerciantes y del gobierno de la región, cuyo objetivo general era “Cuantificar a través de la elaboración de un Censo Económico Empresarial los niveles de Cultura Organizacional en los Establecimientos Empresariales y Comerciales ubicados dentro del anillo de restricción vehicular en el Municipio de Pasto” (Camara de Comercio Pasto, 2017, p.7). Dicho estudio permite aterrizar el proyecto a la región objetivo teniendo en cuenta que la ubicación de la tienda física será en la ciudad de Pasto.

Se toma como base para medición del tamaño de las empresas lo definido por la LEY 90 DEL 2000 que separa las micro, pequeñas y medianas empresas bajo los criterios mencionados a continuación.

Mediana Empresa:

- Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña Empresa:

- Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
- Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa:

- Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
- Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Una vez explicada la forma como se toma la medición se obtuvo como resultado de dicho estudio un total de 2017 empresas repartidas como se observa en la Tabla 6; 1922 son microempresas, 88 son pequeña empresa, 7 son mediana empresa, así mismo existe una peculiaridad en cuanto a lo que se denominaría como “informalidad” debido a que dentro de las microempresas 182 de ellas afirman no estar registradas debidamente en la Cámara de comercio de Pasto y 54 de ellas se abstienen a informar dicha condición (Cámara de comercio de Pasto, 2017, p. 9).

Tabla 6

Composición empresarial según tamaño en Pasto para el año 2017

FORMALIDAD E INFORMALIDAD EMPRESARIAL PASTO				
REGISTRO CAMARA DE COMERCIO PASTO				
TOTAL				
SEGÚN SU TAMAÑO	EMPRESAS	SI	NO	NO INFORMA
Microempresa	1922	1686	182	54
Pequeña empresa	88	88	0	0
Mediana empresa	7	7	0	0
Total empresas	2017	1781	182	54
Participación %	100%	88.30%	9.02%	2.68%

Nota: Centro de unidades Económicas Empresariales, 2017.

De igual forma, se obtiene un análisis un poco preocupante relacionado al “Tiempo de vida de las empresas”, se concluye que un 57,51% de las empresas no tienen un periodo de supervivencia que alcance por lo menos los 10 años. Así mismo se infiere que, aunque estos síntomas de mortandad afectan a todas las divisiones de empresas antes vistas, el grado de afectación es mayor en las microempresas en donde tan solo 785 de un total de 1922 logran subsistir luego de 10 años, equivalente a un 40.84% (Cámara de comercio de Pasto, 2017, p. 15). Datos expresados puntualmente en la Tabla 7 a continuación.

Tabla 7*Tiempo de vida de las empresas en Pasto*

TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO EMPRESARIAL PASTO						
REGISTRO CAMARA DE COMERCIO PASTO						
SEGÚN SU TAMAÑO	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	de 5 a 10 años	10 años y mas	TOTAL
Microempresa	275	245	257	360	785	1922
Pequeña empresa	5	3	6	7	67	88
Mediana empresa	0	1	0	1	5	7
Total empresas	280	249	263	368	857	2017
Participación						
%	13.88%	12.35%	13.04%	18.24%	42.49%	100%

Nota: Centro de unidades Económicas Empresariales, 2017.

3.2.3. Sociales y culturales

Debido a indicadores como el crecimiento sostenido en el PIB y el peso que tienen actividades económicas como el comercio sobre la generación de ingresos, La ciudad de Pasto es muy atractiva para comerciantes y emprendedores que estén buscando un sitio con las condiciones adecuadas para crear empresa. Siguiendo el orden de ideas, también es una ciudad muy frecuentada por Turistas Ecuatorianos con un poder adquisitivo y propensión al consumo altos, resaltando también la importancia del “turismo religioso” por la belleza arquitectónica de sus iglesias y construcciones coloniales.

En Nariño existe una apreciación por la comunicación “voz a voz”, es un factor importante a tener en cuenta para empresas nacientes que tienen la posibilidad de asegurar su estabilidad y crecimiento en el mercado solo con base de un buen servicio y clientes satisfechos. Aquella es la razón por la cual se busca tecnificar procesos e implementar nuevas estrategias para sobresalir y captar la atención de clientes que estarían dispuestos a volver muchas veces.

Es muy importante subrayar también un factor cultural que consideramos indispensable para el desarrollo futuro de la empresa, este factor es el “regionalismo” característico de los Nariñenses, razón por la cual las empresas regionales tienden a crecer más rápidamente, e incluso muchas veces influye para que sus productos sean preferidos en el mercado. Por ejemplo se muestra en la Figura 9 una gráfica de torta que determino en el año 2013 la preferencia de compra de productos lácteos en la ciudad de Pasto.



Figura 9. Preferencia de marca de leche en Pasto para el año 2013. *Fuente:* Estudio del sector lechero del municipio de Pasto, a partir del análisis de los factores de competitividad del diamante de Porter, 2014.

Marcas regionales como Colacteos, La victoria y Andinos son catalogadas como medianas empresas, y son preferidas por los consumidores de la región incluso por encima de grandes compañías como Alpina, Callanta y Purace. Así mismo en esta investigación y como se muestra en la Figura 10, se determinó que, si se analizan individualmente los motivos que tienen las personas para realizar su compra de un producto lácteo en la ciudad, el carácter regional ocupa el

tercer lugar como motivador, tan solo superado por la calidad y precio del producto (Erazo C. y Morillo P., 2014).

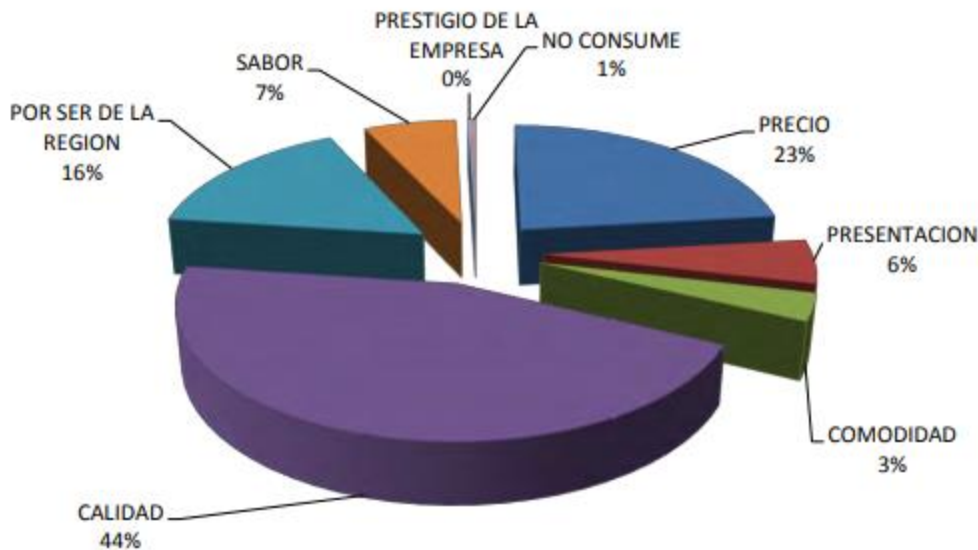


Figura 10. Variables motivadoras para el consumo de productos lácteos en Pasto. *Fuente:* Estudio del sector lechero del municipio de Pasto, a partir del análisis de los factores de competitividad del diamante de Porter. 2014.

Los motivos que tienen los consumidores al realizar la compra están evidenciados en la anterior gráfica y se resumen en la calidad (44%) y el precio (23%) que ofrece la marca. “Hay una variable importante de gran relevancia para la elección de la marca que es por ser de la región, representada por un (16%) de la muestra. Las variables como presentación, sabor y comodidad no son tan influyentes a la hora de decidir la compra de los consumidores, estas variables se presentan en porcentajes menos significativos 7%, 6% y 3% respectivamente”. (Erazo C. y Morillo P., 2014)

3.2.4. Tecnológicos

La tecnología es un factor determinante en el rumbo de un negocio y prueba de esto es el gran porcentaje de éxito de las denominadas “startup” que no son más que emprendimientos apalancados en el uso de la tecnología. Son diversos los autores que han tocado este tema a lo largo del tiempo, por ejemplo, Bryant (s.f) afirma: “La tecnología es un concepto amplio que ha llegado a referirse a los avances de la ciencia que permiten una solución mejor o automatizada. Si bien el

beneficio más obvio de la tecnología en las pequeñas empresas es el aumento de la productividad, lo cual se traduce en una estructura de costes más baja, hay algunas otras ventajas que también pueden ayudar a lo general. La velocidad mejorada, la facilidad de compartir y almacenar información, y una disminución en el error humano a través de la automatización se suman a una reducción de los costes y un aumento de los ingresos”

Siguiendo el orden de ideas cabe resaltar que la adopción de la tecnología en las empresas del departamento de Nariño viene en proceso de desarrollo “Anteriormente, demorábamos tres días en hacer un inventario y un día en hacer la nómina de la empresa. Ahora, sólo nos toma una hora por mucho cada uno de estos procesos, Andrés Coral empresario Nariñense beneficiado” (Mintic, 2019). Resaltando la importante labor de apoyo y asesoramiento que viene desempeñando la cámara de comercio de Pasto con su programa “Centro de innovación empresarial” cuya misión es promover el desarrollo de la tecnología y su aplicación en las empresas de Nariño, teniendo conocimiento de los enormes beneficios que trae esto consigo. De tal manera que, aprovechando aquella oportunidad ofrecida, se tratara de ajustar la tienda a las exigencias del mercado, con actividades como: diversificar formas de pago, implementar un software para control de inventarios, y automatizar la recolección de información para con base a esto poder tomar decisiones de una forma más rápida y conocer la realidad de la empresa al diario.

3.2.5. Ecológicos

Dentro del “Plan de gestión ambiental regional del departamento de Nariño” se estipula la administración de los recursos naturales de la región alineada con el “Plan de desarrollo de Nariño”. En el caso de la tienda regional debido a que la utilización de recursos naturales es mínima y no intervienen directamente en el funcionamiento de la actividad económica principal a diferencia de la mayoría de organizaciones en el sector industrial, se tocara solamente el tema de la optimización en la utilización de recursos naturales como el hídrico. La organización publica EMPOPASTO es quien se encarga de la prestación de este servicio, siendo ellos muy eficientes con el abastecimiento y a un costo relativamente bajo en toda la ciudad. De la misma forma pensando a futuro, uno de los objetivos de la tienda es el de implementar la utilización de materiales biodegradables sobre todo en artículos de uso masivo como vasos y bolsas de plástico, para así ayudar con el medio ambiente.

3.2.6. Legales

El derecho por registro mercantil en cámara de comercio debe realizarse posterior a la creación y organización de la empresa, para lo cual se estima un tiempo prudente de 3 meses. La cámara de comercio de Pasto basada en los rangos nacionales establecidos por Confecamaras, fijó unas tarifas para los respectivos registros mercantiles de las nuevas empresas en la ciudad, los cuales se determinan por medio de una valorización total de activos medidos en S.M.M.L.V, por lo que, el valor a pagarse puede ir desde un mínimo de \$43.000 hasta un máximo de \$2.151.000. (Confecamaras, 2018, p. 2, 3)

Una vez realizado el registro en Cámara de comercio se debe proceder con los respectivos tramites de RUT en la Dian y finalmente el Pago del impuesto de Industria y Comercio. De igual manera competen otros asuntos de registro y legalización como el “uso de suelos” y “Sayco Acinpro” cuyos valores a cobrarse dependen de factores como la localización, medida en metros del local, actividad económica a desarrollar. Todo esto con el fin de tener un funcionamiento estricto bajo la normativa legal vigente.

También es importante conocer que debido a la actividad económica de la tienda (comercio al por mayor y al por menor) se debe prestar atención a las tarifas de IVA vigentes para cada año, resaltando aquí que el valor para la mayoría de productos comercializados será del 19% acorde a la legislación actual. El valor del impuesto del IVA en este caso puede ser no tan beneficioso para el desarrollo empresarial, ya que asociándolo directamente con el alto índice de informalidad en la ciudad es difícil competir con productos suplementarios que no declaran IVA y su precio fijado es más bajo, de la misma forma el control que ejerce la alcaldía sobre la informalidad no es muy riguroso y muchas empresas se abstienen a realizar los debidos procesos de legalización y registro solo hasta el momento en que sea exigido, para lo cual pueden pasar muchos meses.

3.3. Análisis 5 fuerzas de Porter

Las posibilidades de clasificación de cada factor a evaluar se definen en cuatro criterios según su grado de atracción de menor a mayor como se describe en la Tabla 8. (El sector no es atractivo; El sector se torna poco atractivo; El sector se torna atractivo; El sector es muy atractivo).

Tabla 8

Análisis por factores de las 5 fuerzas de Porter aplicado a la tienda de productos regionales de Nariño

POSIBILIDAD NEGOCIADORA DE LOS CLIENTES	
Número de clientes importantes.	Según el cálculo de clientes potenciales explicado más adelante, el número de clientes potenciales es de 85.350 residentes en la ciudad de Pasto y 15.911 extranjeros no residentes, la oferta de este tipo de productos no cubre con las necesidades de demanda. El sector es muy atractivo.
Importancia del costo del insumo en los costos Totales.	Los insumos tienen un costo bajo por su carácter regional. El sector se torna atractivo.
Grado de estandarización del producto.	Los productos artesanales no son estandarizados, esa característica es la que les da su valor. El sector se torna atractivo.
Amenaza de integración hacia atrás de los clientes.	Existe una muy alta posibilidad de que los clientes tengan acceso a los productos que se venden contratando directamente con los productores. El sector se torna poco atractivo.
Amenaza de integración hacia delante de los clientes.	No existe posibilidad de asociación con los clientes y por su parte esto hace difícil que puedan abarcar la producción de cada producto. El sector se torna atractivo.
Acción del cliente sobre la empresa.	El cliente es quien determina los productos que se sacan al mercado con su capacidad de compra. El sector se torna poco atractivo.
Importancia que le da el cliente a la calidad de los productos.	El precio que el cliente está dispuesto a pagar por este tipo de productos es alto siempre y cuando su calidad lo sea también. El sector es muy atractivo.
Grado de información del cliente	El cliente en la mayoría de los casos desconoce el producto. El sector se torna poco atractivo.

CAPACIDAD NEGOCIADORA DE PROVEEDORES

Número de proveedores importantes.	El número de proveedores que cumpla con la condición de ser el mejor en cada clase es limitado. El sector se torna poco atractivo.
Proveedores sustitutos.	Para la mayoría de productos no existen sustitutos perfectos. El sector se torna poco atractivo.
Costos de producción de la industria.	Grado de industrialización muy bajo, los costos de producción suelen ser muy elevados por su carácter artesanal. El sector se torna poco atractivo.
Volumen de producción de los proveedores.	El volumen de producción es limitado porque todo el proceso se lleva en la mayoría de los casos artesanalmente. El sector es poco atractivo.

AMENAZA DE RIVALIDAD COMPETITIVA

Número de competidores.	El número de competidores bajo el mismo estándar de evaluación es muy bajo. El sector se torna atractivo.
Diferenciación de los productos.	Cada producto tiene su marca de fabricación y como los proveedores son muchos, también existen muchos productos para diferentes segmentos de mercado. El sector se torna atractivo.
Capacidad de expansión.	La capacidad de expansión requiere localizaciones estratégicas y muchas veces los costos fijos son bastante altos. El sector se torna poco atractivo.
Costos de almacenamiento.	El manejo de inventarios de cada producto es el mínimo y se mandan ordenes de fabricación a medida se va vendiendo lo exhibido. El sector se torna atractivo.
Jugadas estratégicas.	El mercado de comercio de este tipo de productos esta poco desarrollado por lo que es muy fácil innovar. El sector es muy atractivo.

ACCIÓN DE LOS SUSTITUTOS

Disponibilidad de sustitutos cercanos.	Existen sustitutos en el mercado, pero como se dijo anteriormente el acceso a ellos es limitado por muchas condiciones. El sector se torna atractivo.
Precio sustitutos.	El precio de los sustitutos es relativo a los estándares de calidad, y como en la tienda se manejarán los productos de mejor calidad, es muy probable que el precio sea un poco mayor. El sector se torna poco atractivo.
Calidad sustitutos.	La calidad de los sustitutos es variada, pero al no tener una mecanización sobre la producción la calidad tiende a ser variable por debajo de los estándares de mercado. El sector se torna atractivo.
Tasa de crecimiento del sector.	La tasa de crecimiento del sector es demasiado lenta y no se aprecian avances significativos en la producción. El sector se torna poco atractivo.
Experiencia de los sustitutos.	A pesar de que muchos sustitutos llevan mucho tiempo en el mercado, no generan un agrado total al comprador por su relación precio-calidad. El sector es muy atractivo.
Perfil del comprador.	El comprador tiene un conocimiento bajo de los productos por lo que se dice que asume riesgos. El sector se torna poco atractivo.

BARRERAS DE ENTRADA

Acceso a materias primas.	Es muy fácil tener acceso a las materias primas para la producción de la mayoría de productos regionales que estarán exhibidos en la tienda, ya que la mayoría de ellas son locales. Lo cual directamente influye en la disminución de los costos de producción y también agiliza el proceso. El sector es muy atractivo.
Acceso a canales de distribución.	Muchos artesanos tienen canales de distribución en común, pero no existe uno completo que trabaje con diversidad de productos. Por lo que nuestra idea como tienda es ser el canal de distribución

	adecuado que permita facilitar la relación entre oferentes y demandantes. El sector se torna atractivo.
Identificación de marcas.	Existen muchos productos con un grado medio de diferenciación, pero ninguna marca aun establecida en el mercado. Por lo que se hace muy atractivo implementar un modelo de especialización alta, estandarización alta e impulsar una marca. El sector se torna atractivo.
Diferenciación del producto.	Productos similares, pero con diferenciación sobre todo en calidades y precios. La apuesta de “la tienda Regional” precisamente apuesta por lograr la diferenciación en el mejoramiento de los estándares de calidad. El sector se torna atractivo.
Capacidad de expansión.	La capacidad de expansión está restringida a los volúmenes de producción que aún no son muy eficientes. El sector se torna poco atractivo.

Nota: Elaboración propia basándose en (Dobbs)

Tabla 9

Atractivo del mercado aplicado a la tienda de productos regionales de Nariño

	FUERZAS COMPARATIVAS			ATRACTIVO DEL MERCADO		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Posibilidad negociadora de los clientes.						X
Capacidad negociadora de proveedores.	X					
Amenaza de rivalidad competitiva.						X
Acción de los sustitutos.					X	
Barreras de entrada.						X
ATRACTIVO PROMEDIO						X

Nota: Elaboración propia basándose en resultados tabla 8.

En conclusión, el atractivo del mercado es alto, basándose en análisis previo del modelo de Porter.

3.4. Análisis DOFA

Tabla 10

Análisis DOFA aplicado a la tienda de productos regionales de Nariño

	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión, visión y objetivos claros. 2. Procesos tecnificados en la cadena de valor. 3. Variedad en los productos. 4. Cultura organizacional adecuada. 5. Profesionalidad del personal. 6. Utilización de marketing cooperativo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción no estandarizada. 2. Variabilidad en los precios de los productos. 3. Descoordinación logística.
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto poder de negociación con clientes y proveedores. 2. Muchos pequeños competidores en el mercado. 3. Mejor servicio postventa que la competencia. 4. Desconocimiento en la utilización de internet y redes sociales. 5. Diversidad de productos típicos regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un programa de seguimiento postventa con información recopilada de las ventas. • Mejorar el índice de productividad basado en el aprovechamiento de las capacidades individuales con la conformación de equipos de trabajo. • Monitorear seguidamente el cumplimiento de objetivos y realizar retroalimentaciones. • Generar concepto de marca y recordación en los clientes mediante el buen servicio y la publicidad en redes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los productores en modelos de producción efectivos. • Implementar un plan de trabajo con objetivos diarios a cumplir. • Capacitar líderes que permitan un mejor desempeño en los equipos de trabajo. • Utilización de internet y redes para dar a conocer la ficha técnica de los productos.
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevada dependencia sobre la variación en el precio del dólar. 2. Acceso fácil a la información del sector. 3. Posibilidad alta de competencia constante. 4. Desconocimiento de los productos típicos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante la innovación en procesos, generar actividades clave que generen puntos ganadores. • Aplicar la tecnificación en los procesos para reducir costes. • Utilizar el marketing en red para dar a conocer productos y servicios conjuntos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educar a los clientes en el conocimiento de productos artesanales. • Aplicar un plan de fortalecimiento en el mercado nacional. • Mejorar los canales de comunicación para reducir errores logísticos.

Nota: Elaboración propia.

4. Estrategia de mercado

4.1.Descripción del mercado

4.1.1. Clientes

Tendencias

Nariño es un departamento que gira en torno al desarrollo del comercio y la producción de materias primas como actividades económicas relevantes, el desarrollo industrial es muy bajo y aun hoy en día es muy raro encontrar en el mercado productos con un nivel medio o alto de transformación industrial. Aquel podría ser un problema económico para la región ya que es bien sabido que el desarrollo industrial es la que más recursos, trabajo y desarrollo brinda a un determinado sector.

Por otro lado, ubicándose en un contexto más amplio a nivel País, se puede ver que Colombia está apostando a inyectar gran parte del gasto público al dinamismo de la economía, aunque necesariamente para esto el peso colombiano tenga que perder valor. Tal intervención gubernamental se ha visto muy reflejada en la economía Nariñense, haciendo que su crecimiento sea sustancial en los últimos años y como resultado muchos individuos y familia del País se ubican con un mejor ingreso y por ende una propensión mayor al consumo.

El gobierno está apostando también por la reducción considerable del índice de mortandad de las “startup”, explicación de esto son los programas informativos y asesorías en inclusión de TIC que se ofrecen por medio de las Cámaras de Comercio, de manera que se les facilitan recursos, información y acompañamiento a las empresas que quieran implementar la tecnología como forma de apalancamiento competitivo.

Dadas todas estas razones se puede concluir que se torna muy atractiva la inversión en un emprendimiento en Colombia. En el departamento de Nariño se torna aún más atractiva, presentándose por un lado el caso de una economía estable, fronteriza y con un mercado extranjero dispuesto a consumir en diferentes productos con un costo relativamente bajo comparado al de su mercado, y unas familias así mismo beneficiadas por el volumen del dinero circulante en la economía y con una propensión marginal al consumo bastante alta.

4.1.2. Competencia

Competencia directa

- **Demelito.com:** Tienda regional de Nariño con un amplio portafolio en Artesanías, Gastronomía, Hotelería y Turismo. Su forma de contacto es mediante su página web.
- **Bomboná:** Es un tipo de centro comercial artesanal en donde se puede encontrar fácilmente algunos productos característicos regionales en diversas tiendas a un bajo precio.
- **Urkuninamoda:** Es una tienda virtual regional de la ciudad de Pasto que maneja una gran variedad de productos de la ciudad con un enorme valor por su trabajo a mano por madres cabeza de familia, además de una excelente calidad. Su ventaja competitiva se basa en el apoyo al talento local.

Competidores potenciales

- **Proveedores:** Cada uno de los colaboradores tiene un producto único que ofrecer al mercado, la ventaja competitiva que genera la tienda surge por la variedad de productos originada por la agrupación de muchos colaboradores.
- **Barreras de entrada:** El estudio de análisis de las 5 fueras de Porter arrojó un punto crítico para tener en cuenta con relación a las barreras de entrada. No es muy difícil acceder al negocio como “tienda regional”, precisamente esa es la razón por la que el éxito de las actividades se basará en información interna de la cadena de valor, ofreciendo un valor agregado a los clientes y fijando un estándar alto de competencia por la utilización adecuada de estrategias ganadoras.

4.2. Segmento objetivo

Clientes

Personas entre 25 y 65 años, entre los estratos 3,4,5 y 6 de la ciudad de Pasto, o que sean turistas que tengan poder adquisitivo y una propensión alta al consumo de productos regionales.

Usuario

Nariñenses y turistas que busquen comprar productos únicos regionales de excelente calidad y a un precio justo.

Influenciadores

Clientes satisfechos con su compra con la capacidad de recomendación del producto y servicio a sus conocidos.

4.3.Necesidad identificada

El turismo y el comercio en el departamento de Nariño son dos actividades que han crecido drásticamente en los últimos años según el último informe de DANE en 2017. Muchas condiciones sociales, económicas y culturales, internas y externas han ayudado que el entorno evolucione para bien del comercio, por lo que, en este nuevo entorno existen muchos mercados con potenciales clientes, haciendo un paralelo con la “ley de adaptación natural”, es función de los nuevos oferentes satisfacer las necesidades que exige la demanda.

Se observa una gran oportunidad de negocio en la explotación del talento regional en función del trabajo cooperativo mutuo. Esta forma de negocio satisface las necesidades del mercado sin dejar de lado las necesidades de los productores nativos que tendrán un trabajo bien valorado en el mercado.

Por razones como las anteriores, además de un estudio económico minucioso de las condiciones de mercado, ha permitido generar la idea de la creación de una tienda que trabaje como canal de distribución facilitando las relaciones de comercialización y distribución de bienes regionales en el mercado, y logrando ofrecer productos únicos a clientes únicos.

4.4.Mezcla de mercadeo

4.4.1. Producto

El objetivo de la tienda regional es la comercialización de productos de emprendimientos en Nariño, los productos son diversos dependiendo de cada uno de los nativos colaboradores. En donde cada uno de los productos es la suma de muchos elementos tangibles e intangibles.

Marca: La marca de cada producto es propia del fabricante colaborador, por parte de la tienda regional se exigirá a cada producto tener su marca y logo característicos, esto con el fin de facilitar la comercialización generando diferenciación de marca con diversos productos sustitutos en el mercado.

Embalaje y etiquetado: Cada producto debe tener el diferenciador de marca propia visible en el empaque. El embalaje debe manejar los mejores estándares diferenciadores, aprovechando esta ventaja como uno de los puntos ganadores en la calidad general del producto. Como ejemplo de marca y logotipo se observa la Figura 11, tomado de Bionaturales SAS.

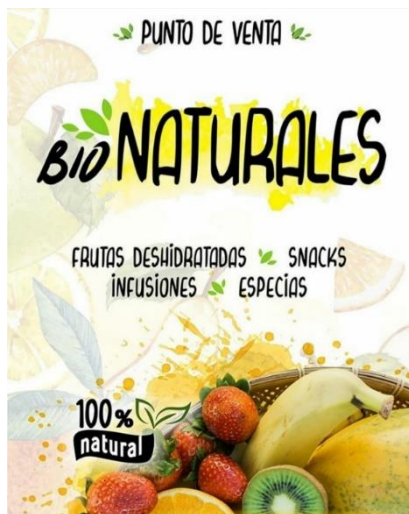


Figura 11. Presentación logo y marca Bionaturales SAS. Fuente: Bionaturales SAS

Garantía: La garantía es uno de los elementos intangibles por los que optara la tienda como estrategia para generar confiabilidad y demostrar la calidad en los productos.

Periodo de garantía: Todos los productos dentro de las categorías de artesanías y ropa y accesorios tendrán un periodo de garantía entre 1 mes y 6 meses, los productos de la categoría de consumo masivo no se cubrirán con ningún tipo de garantía, debido a su precio.

- **Política de devoluciones:** Cualquier producto que no satisfaga las expectativas del cliente puede ser devuelto a la tienda para cambio por otro producto o devolución de dinero. Siempre y cuando el producto se encuentre en el mismo estado en que se entregó y no supere un límite de tiempo de devolución de 1 semana después de la compra.

4.4.2. Plaza

Canal directo de distribución: La tienda regional se establece como un canal directo de distribución como único intermediario entre quienes elaboran el producto y los consumidores finales. Esto con el fin de reducir costes totales y competir en el mercado con precios justos.



Control del proceso: Ser el canal de mercado de cada uno de los productos facilita a la tienda el control sobre los procesos de compra, distribución y venta. De esta manera y con un manejo efectivo de información propia se buscará analizar insights para tomar decisiones.

Canales de venta directa que utilizaremos: Además de la comercialización en los productos en la tienda física, se busca impulsar un canal importante de ventas por medios digitales, explotando las redes sociales y el recurso de página web. Este propósito cumple dos objetivos, el primero servir como medio publicitario, y el segundo, buscar abarcar una mayor porción del mercado.

4.4.3. Precio

Fijación de precios basada en la demanda: Teniendo en cuenta que muchos de los productos a comercializar por el hecho de ser artesanales, no son estandarizados y se producen en un volumen bajo y alta especialización, se fijara su precio entorno al potencial atractivo en el mercado. Por ende, se tomarán factores como la calidad, unicidad, etc., como determinantes del precio de venta de muchos productos.

Estrategia de precios de prestigio: Para la fijación de precios se partirá de una comparación de sustitutos en el mercado, posterior a esto se acordará un precio justo con cada productor sin dejar de lado el análisis de trabajo invertido, conocimiento, costes de materia prima y proceso de fabricación. Con esta prueba se buscará establecer un precio variable de mercado analizando la aceptación que tenga para los clientes bajo una elasticidad precio/demanda, con el fin de acercarse lo mayor posible al punto en el que se maximiza el beneficio para ambas partes.

El valor de ganancia de la tienda regional se fija con un preacuerdo con colaborador según el tipo de producto y sus características, pero siempre se ubicará en un rango de entre el 25% y 30% del precio de venta.

4.4.4. Promoción

Publicidad: La forma como se estimulará la demanda a favor de la tienda es mediante la publicidad, dentro del organigrama está fijado un periodo de tiempo para la realización de una publicidad de apertura, la cual se hará por medio de las siguientes estrategias:

- **Publicidad por radio:** Teniendo en cuenta las características visibles del segmento de mercado objetivo la publicidad por radio es un medio muy eficiente para llegar a ellos bajo las condiciones de la ciudad. Se aplicará durante los 2 meses anteriores y los 6 meses posteriores a la apertura de la tienda.
- **Influenciadores:** Este tipo de publicidad será segmentada hacia un público objetivo, y esperamos tenga una gran aceptación ya que se ha determinado que en ciudades pequeñas como en el caso de Pasto, existe una comunicación activa muy grande. Se aplicará durante los 6 primeros meses posterior a la apertura y según su aceptación se utilizaría también en eventos de acogida y promoción de productos.

- **Publicidad por redes cooperativas:** Por características como la amplitud de mercado, la cantidad de colaboradores y el beneficio/costo generado, será el tipo de publicidad más utilizado en la tienda. La idea con este tipo de publicidad es trabajar en conjunto con cada una de las alianzas estratégicas para generar un beneficio mutuo, así entonces, ellos se encargan de publicitar la tienda y sus productos vía redes sociales dentro de cada uno de sus segmentos de mercado y la tienda devuelve el favor ofreciendo un mercado amplio más atractivo para los clientes influenciando una mejor venta de sus productos. Así finalmente se genera una red publicitaria que llegaría muchas más personas que si se realizara individualmente.

Promoción en ventas: En la etapa inicial de vida de la tienda teniendo como objetivo que sea rápidamente conocida en el mercado, se utilizarán algunos tipos de promoción en ventas que se espera incentiven en su demanda.

- **Productos adicionales por la compra:** Los productos de consumo masivo cumplirán en la etapa inicial el propósito de atraer clientes, adicionándolos por la compra de otros productos de mayor valor y generando por un lado satisfacción en el cliente y a su vez dando a conocer otros productos de la tienda.
- **Vales de descuentos:** Se utilizarán los vales de descuento como estrategia de captación de atención a corto plazo. Los vales de descuento se entregarán durante el proceso inicial de promoción y serán repartidos por aliados estratégicos y en eventos de promoción, para ser consumidos únicamente por compras directas en la tienda.

Marketing directo: Por medio de la utilización de marketing directo se buscará tener mayor control sobre los clientes, estableciendo un manejo importante de información de ellos para luego optar por las estrategias adecuadas de atracción. Por tal razón, se establecerá una base de datos con información personal de clientes, sus tendencias de compra, sus preferencias, etc. Todo esto con el único fin de promocionar mediante canales directos como página web y redes sociales, publicidad especializada para cada cliente.

Relaciones públicas

- **Voz a voz:** El manejo de la publicidad utilizando relaciones publicas se llevará a cabo como una estrategia a largo plazo, la idea con este tipo de promoción es dar a conocer la calidad de nuestros productos y servicio generando recordación de compra al cumplir expectativas de los clientes. Finalmente, se espera que un cliente satisfecho ayude a recomendar la tienda mediante el “voz a voz”.
- **Flashmob:** La publicidad mediante Flashmob se llevará a cabo en eventos sociales que busquen atraer la atención de la mayor cantidad de personas. Este tipo de publicidad, a pesar de ser muy costosa es muy efectiva por lo fácil y rápido que hoy en día se transmite la información por redes sociales, de tal manera que un evento bien realizado puede llegar a un segmento muy amplio de mercado.

4.5.Tamaño de mercado

Población ciudad de Pasto año 2018 según DANE: 455.678 habitantes

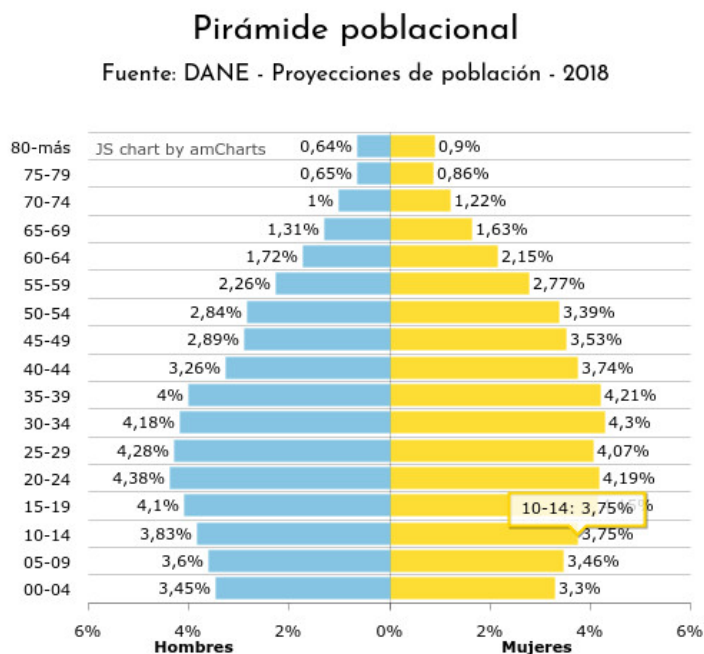


Figura 12. Pirámide poblacional en Pasto. Fuente: <https://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio/estadisticas-municipio-de-pasto>

Mercado objetivo: Personas entre 25 y 65 años entre los estratos 3,4,5 y 6 de Pasto.

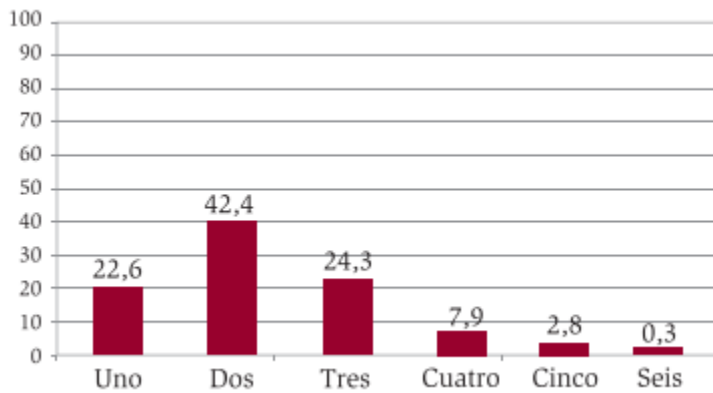


Figura 13. Estratificación poblacional ciudad de Pasto para el año 2010. Fuente: https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/00058568_PIP%20Pasto.pdf

Teniendo en cuenta la población total de la ciudad (455.678hab) y la división por estratos socioeconómicos según Figura 12 y por rangos de edad según Figura 13, obtenemos realizando cálculos un aproximado del mercado potencial.

MERCADO POTENCIAL EN LA CIUDAD DE PASTO		
Habitantes en la ciudad para el año 2018		455678
entre 25 y 65 años de edad	53,06%	241783
entre 25 y 65 años de edad y estratos 3,4,5 y 6	35.30%	85350

Clientes esperados: Del total del mercado objetivo se toma un estimado del 10% como los posibles clientes.

$$(85.350 \times 10\%) = 8.535 \text{ personas}$$

Turistas visitando el departamento de Nariño

Turismo, 2019

Indicador	Año Completo			Año Acumulado*			
	2017	2018	Var. %	2018	2019	Var. %	Último Mes
Área aprobada bajo licencia de construcción con destino hotel	7.229	6.635	-8,2	663	0	-100,0	Abril
Visitantes parques nacionales naturales	28.013	22.411	-20,0	9.471	7.592	-19,8	Marzo
Visitantes extranjeros no residentes	19.352	15.911	-17,8	4.817	4.355	-9,6	Abril
Pasajeros aéreos nacionales	206.930	230.608	11,4	53.087	53.443	0,7	Marzo
Pasajeros aéreos internacionales	0	0		0	0		Marzo
Ocupación Hotelera (%)	45	44	-2,5	44	42	-3,4	Abril

Figura 14. Turismo en el departamento de Nariño. Fuente: <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=77fb746e-a686-4ec8-9214-96935b191e8a>

Para el cálculo de clientes esperados provenientes del sector turístico se tomó como referencia el dato de “Visitantes extranjeros no residentes” perteneciente al año 2018, siguiendo Figura 14, y se multiplica por un índice del 10% igual que en el punto anterior.

$$(15.911 \times 10\%) = 1.591 \text{ personas}$$

4.6. Estimativo de Ventas

Para el cálculo de estimativo en ventas del primer año se decidió tomar como representativos, el 33% del valor del rango estipulado de precios de venta para los productos de la categoría “consumo masivo”, y el 30% del valor del rango estipulado de precios de venta para los productos de las categorías de “artesanías” y “moda”. Las cantidades vendidas de cada producto son tomadas de una fijación mes a mes según el cálculo realizado de posibles clientes y sus visitas por año a la tienda, así entonces, se espera que para los productos de consumo masivo el nivel de ventas sea (un 60% de enero a noviembre, y un 80% en diciembre), y para los demás productos debido a su precio se espera (entre un 20% de enero a noviembre, y un 30% en diciembre), en ambos casos partiendo del total de visitas de clientes a la tienda.

Por último, para fijar las proyecciones en los años 2 y 3, se conservan los mismos valores unitarios, pero se varían las cantidades pronosticando un incremento del 20% en las cantidades vendidas para cada año. Todo se precisa a continuación en la Tabla 11.

Tabla 11

Estimativo de ventas totales para los primeros 3 años de la tienda de productos regionales de Nariño

Producto	Año 1			Año 2		Año 3	
	Valor Unitario	Cantidad	Ventas	Cantidad	Ventas	Cantidad	Ventas
Consumo masivo	\$ 2,833	12151	\$ 34,423,783	14581	\$ 41,307,973	17498	\$ 49,571,834
Artesanías	\$ 90,000	4135	\$ 372,150,000	4962	\$ 446,580,000	5954	\$ 535,860,000
Moda	\$ 90,000	4135	\$ 372,150,000	4962	\$ 446,580,000	5954	\$ 535,860,000
TOTALES			\$ 778,723,783		\$ 934,467,973		\$ 1,121,291,834

Nota: Elaboración propia

Para el año 1 se esperan unas ventas totales por \$778.723.783, realizando proyecciones de un incremento en las ventas del 20% para los años 2 y 3, manteniendo constantes los valores de cada unidad de producto.

El crecimiento esperado de la empresa se calcula bajo la premisa del estímulo en la demanda de la aplicación de estrategias de promoción, por tal razón se espera crecimiento en los primeros años, manteniendo constantes los demás valores para que se pueda hacer una comparación más acertada de la situación que se presenta.

4.7. Objetivos comerciales

- Desarrollar durante el año 2020 no menos de 6 alianzas estratégicas con diferentes colaboradores fabricantes de productos únicos para comercializar en la tienda regional.
- Mantener una tasa de crecimiento progresiva año tras año durante los 3 primeros años.
- Lograr un porcentaje de más del 90% de satisfacción en los clientes con su compra.
- Implementar la utilización de una base de datos de clientes durante el año 2020 para beneficio de manejo de información. En donde se aprecien y enumeren características como: frecuencia de compra, edad, sexo, fechas especiales, productos preferidos, canal de compra preferido, etc.

- Extenderse en la participación del mercado con 2 tiendas más durante los años 2020 y 2021.
- Reducir el stock de inventarios con el paso de los años logrando trabajar siempre con un índice alto de rotación.
- Posicionar el nombre de la tienda como referente en el mercado de venta de productos regionales de Nariño.
- Crear puestos de trabajo bien remunerados con una cultura organizacional activa y con buen ambiente laboral.
- Garantizar el crecimiento económico de nuestros colaboradores, así como el conocimiento de su marca y productos en el mercado.
- Alcanzar más de 20.000 suscriptores en redes sociales durante el año 2020.
- Formar a cada uno de los trabajadores con valores y habilidades acordes a las exigencias de nuestros clientes y el mercado.

4.8.Estrategia de branding

Uno de los objetivos organizacionales principales de la constitución de la tienda es el desarrollo de una marca sólida en el departamento de Nariño, con unos valores diferenciadores únicos que logren impactar y generar recordación en la audiencia. Aquella estrategia se guiará a partir de 4 pasos descritos a continuación:

- **Innovación en productos:** La innovación en productos que ofrecerá la tienda es uno de los diferenciadores con la competencia ya que se busca tener los mejores de cada clase en el caso de que existan sustitutos, o de lo contrario ofrecer productos únicos para ser adquiridos en la tienda regional.
- **Capacidad de adaptación al cambio:** La capacidad de adaptación al cambio se hace necesaria en un mercado cambiante, con necesidades y exigencias diferentes con el paso del tiempo. La tienda regional no se quedará atrás, ya que se buscará siempre estar un paso atrás de las tendencias del mercado y necesidades del cliente para con ayuda del equipo de trabajo y utilización de herramientas adecuadas se pueda siempre estar en mejoramiento continuo.

- **Creación de vínculos emocionales:** Aspectos como la calidad y el precio de los productos pueden generar interés en los clientes a corto plazo, pero son otros factores los que influyen emocionalmente en la decisión de compra de los clientes a largo plazo. Aquellos puntos ganadores son los que la tienda regional buscara establecer en su segmento de mercado, parte de esto se generara con buen servicio, buenos productos y un compromiso amplio con la generación de valor social y ambiental, que permitan a los ciudadanos Nariñenses identificar a la organización como ejemplo de trabajo.
- **Asociación de ideas a la marca:** Finalmente y a lo que van destinadas todas las estrategias de branding concluye en ser “top of mind” en las personas nativas del departamento y turistas que han visitado la tienda. Para lo cual se trabajará mucho sobre el fundamento del nacimiento de esta idea como una tienda regionalista, distinguida por la inclusión cooperativa de artesanos y productores regionales, que ofrece productos de todo tipo característicos de la región.

5. Estrategia operativa

5.1.Descripción técnica del bien o servicio

5.1.1. Descripción técnica área de productos de consumo masivo

Tipo de producto: Productos comestibles y accesorios pequeños de fácil consumo y compra.

Costo: Entre \$1.500 y \$10.000

Beneficios: Por su bajo precio de venta los productos de esta categoría son muy accesibles al público, la mayoría de ellos son exclusivos de la región, también, otros productos como accesorios de tamaño pequeño pueden ser llevados como recuerdos o detalles perfectos.

Modo de compra: Exclusivos de compra en tienda física. Pago en efectivo o en tarjeta para compras superiores a \$30.000.

5.1.2. Descripción técnica área de artesanías

Tipo de producto: Productos artesanales típicos de la región

Costo: Entre \$30.000 y \$300.000

Beneficios: La mayoría de estos productos tienen un alto grado de transformación artesanal, un precio justo y una excelente calidad, además de su exclusividad en el mercado son fabricados por los mejores artesanos.

Modo de compra: En tienda física o mediante página web. Pago en efectivo o tarjeta.

5.1.3. Descripción técnica área de moda y accesorios

Tipo de producto: Productos de moda como ropa y accesorios

Costo: Entre \$30.000 y \$300.000

Beneficios: Productos de moda fabricados por personas de la región, con uno o más distintivos sobre sus pares en el mercado. Muchos de ellos certificados con calidad de exportación, y pueden ser adquiridos en la tienda regional a un precio por debajo.

Modo de compra: En tienda física o mediante página web. Pago en efectivo o tarjeta.

5.2. Localización y tamaño de la empresa

Localización física de la empresa

La empresa estará localizada en la ciudad de Pasto, departamento de Nariño. La primera tienda física será ubicada en el centro de la ciudad entre la calle 13 con carrera 24, como se aprecia en la figura 15, este espacio cuenta con un área de 87mt².



Figura 15. Localización física de la tienda de productos regionales en Pasto.

Tamaño de la empresa

Debido a la necesidad que surgió para la actualización en la clasificación de las empresas colombianas a una que estuviera acorde a la realidad económica de ellas y el mercado, el ministerio de Comercio, Industria y Turismo expide el decreto 957 de 2019, según el cual la nueva clasificación para las empresas en Colombia los ingresos anuales en millones de pesos, procedentes de sus actividades ordinarias, repartiéndolas en tres categorías económicas como se muestra a continuación en la Tabla 12.

Tabla 12

Clasificación de las empresas en Colombia por su tamaño y actividad económica

Nota: Elaboración propia basado en decreto 957 de 2019

Teniendo en cuenta esta clasificación que será aplicable en Colombia desde el 5 de diciembre de 2019, la tienda clasificada en la actividad económica “comercio”, con unos ingresos por ventas pronosticados para el primer año de \$405.040, se ubicaría como “Micro empresa”.

TAMAÑO	MANUFACTURA	SERVICIOS	COMERCIO
<i>Micro</i>	Hasta 811	Hasta 1.131	Hasta 1.535
<i>Pequeña</i>	De 811 hasta 7.027	De 1.131 hasta 4.523	De 1.535 hasta 14.781
<i>Mediana</i>	De 7.027 hasta 59.527	De 4.523 hasta 16.558	De 14.781 hasta 74.066
<i>Grande</i>	Desde 59.527	Desde 16.558	Desde 74.066

5.3.Cadena de valor

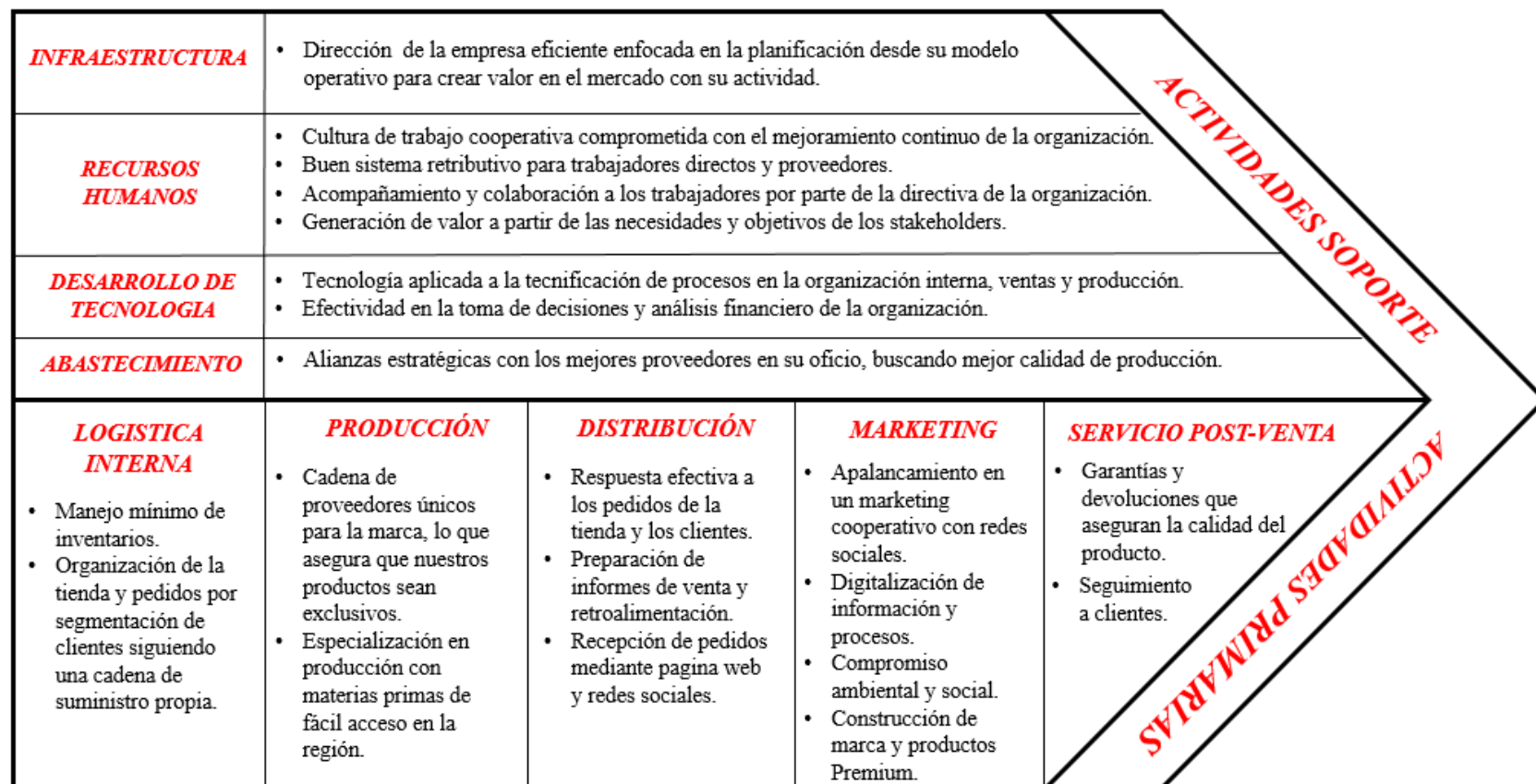


Figura 16. Cadena de valor de la tienda de productos regionales de Nariño.

5.4. Procesos

Actividades clave

- Los diseños de todos los productos son exclusivos de la tienda con un alto grado de diferenciación en el mercado.
- El inventario de productos se lleva a cabo todos los días antes de la apertura de la tienda, la tecnificación en el proceso de compra permitirá que se lleve un adecuado registro para dos fines: el primero es tener los productos siempre a disposición de los clientes, y el segundo es identificar los productos más vendidos y los que deben darse a conocer mejor.
- Eficiencia en las ordenes de pedido de mercancías y despacho, basado en el ágil manejo de la información.
- El proceso de adquisición de mercancías en la tienda será el resultado de un estudio previo de demanda, ajustándose a las necesidades del mercado.

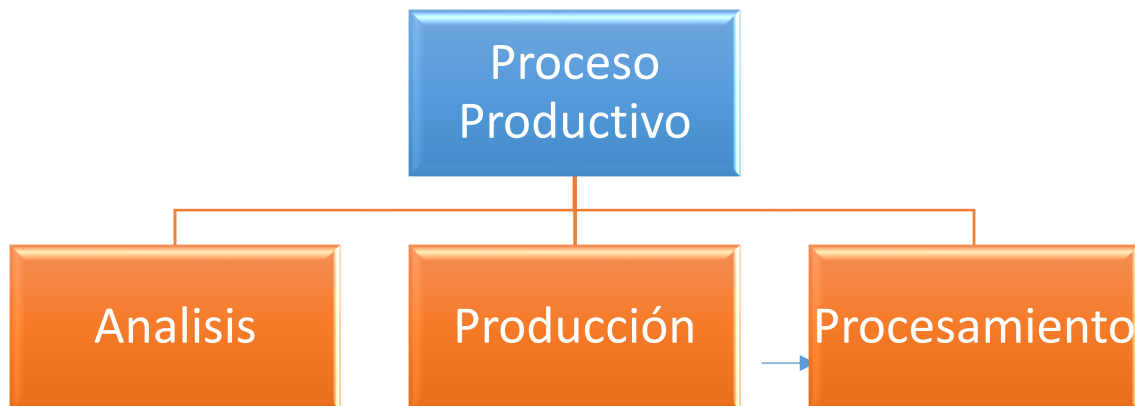


Figura 17. Etapas proceso productivo.

Etapas de Análisis

Etapas a cargo de la dirección de la empresa que evalúan las diferentes alternativas de posibles alianzas estratégicas y colaboradores considerando todos los costes y gastos de la puesta en venta en la tienda.

Una vez concretadas las mejores opciones se procede a la etapa de negociación buscando siempre la mejor alternativa para las dos partes, finalmente se fijan compromisos por escrito y objetivos mutuos a alcanzar.

Etapa de Producción

En esta etapa se evalúan los procesos de producción aplicados por los distribuidores elegidos. Teniendo en cuenta variables como cumplimiento, calidad, capacidad. Se brindará constante apoyo a los colaboradores en el proceso de producción teniendo como objetivo la eficiencia y mejorar los estándares de la cadena productiva.

La cantidad de unidades producidas será por lotes, y dependerá de cada producto y su demanda, así entonces, para productos de la categoría “consumo masivo” el tamaño de producción será mayor que para el resto.

Etapa de Procesamiento

Durante esta etapa se evalúa el proceso de comercialización de cada producto y la aceptación que ha tenido. De tal manera que de estos resultados se facilite tomar decisiones acordes a la eficiencia de la cadena productiva a futuro.

5.5. Programa de Producción

5.5.1. Proceso de Abastecimiento

Debido a la naturaleza de la actividad de la tienda el programa de producción es tercerizado a cada uno de los colaboradores, de tal manera que el programa de abastecimiento de la tienda tendrá como objetivo principal el cumplimiento de una cadena lógica de abastecimiento con los productos necesarios y un manejo oportuno del tiempo de llegada a los estantes de venta. Así entonces, el proceso organizado que se llevara a cabo se describe en la Figura 18 a continuación.

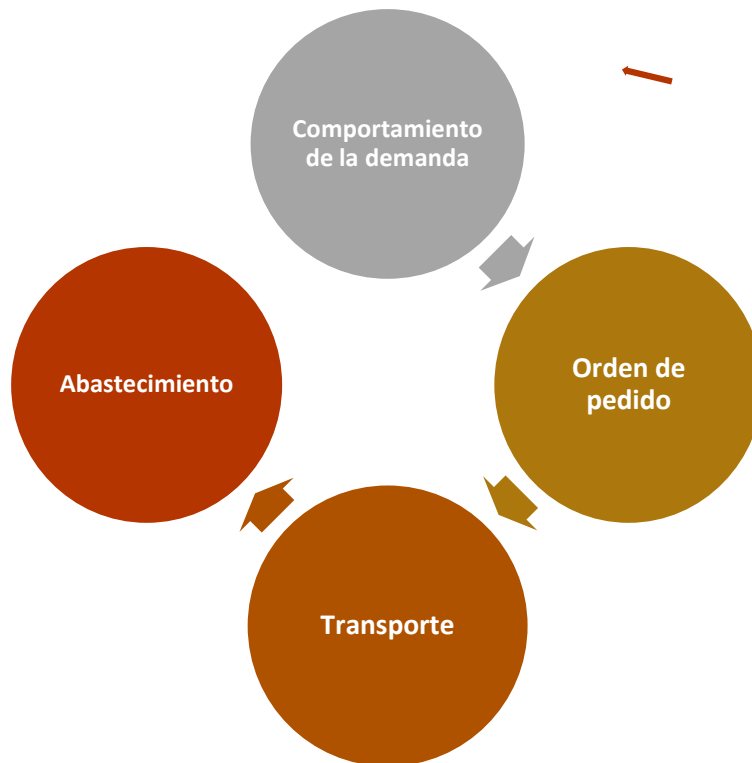


Figura 18. Cadena de Abastecimiento aplicada a la tienda de productos regionales de Nariño.

1. **Comportamiento de la demanda:** Todo el proceso de la cadena de abastecimiento parte de un previo análisis de la demanda de cada producto. En este punto se determinan las unidades a pedir al productor y los tiempos previstos de producción y entrega.
2. **Orden de pedido:** En la orden de pedido se especifican detalladamente las necesidades de abastecimiento de productos de la tienda para cada producto. Así entonces, cada productor se enfocará en el cumplimiento basándose en estándares como: cantidad, calidad, tiempo de entrega, etc.
3. **Transporte:** Se enfocará toda la atención en la eficiencia de los tiempos de entrega en la tienda, esto debido a que algunos productores tienen sus talleres en municipios diferentes a la ciudad de Pasto y el transportar mercancías de un lugar a otro requiere de una logística adecuada de empaque y distribución.

4. **Abastecimiento:** La actividad de abastecimiento de fin a este ciclo, es aquí en donde se reciben las mercancías y se procede a categorizarlas para su posterior venta. El proceso no debe tomar mucho tiempo ya que el abastecimiento de la tienda se realizará a diario, por ende, aunque la recepción de mercancías se recibe directamente en bodega, a medida que los productos van siendo vendidos son sustituidos inmediatamente.

5.5.2. Orden de manejo de pedidos

Las ordenes de manejo de pedidos permitirán tener una organización en el proceso que lleve a cabo la cadena de abastecimiento, las cuales serán realizadas rutinariamente con cada producto con el fin de utilizarlas como herramientas de análisis para la toma de decisiones estratégicas. La idea es que en este formato se pueda categorizar la demanda proyectada para un determinado tiempo, calcular los tiempos de transporte y entrega, y las unidades a solicitar para satisfacer “X” demanda durante “X” tiempo. A continuación, en la Tabla 13, se realiza una orden hipotética calculada durante un mes para tres productos que serán comercializados por la tienda, teniendo en cuenta la diferenciación de cada producto en aspectos como la demanda, el tiempo de producción y el tiempo de entrega.

Tabla 13

Orden de manejo de pedidos aplicado a la tienda de productos regionales de Nariño

ORDEN DE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS PARA EL MES DE MARZO 2020			
Producto	Snack frutos secos	Sombreros dama paja toquilla	Billeteras en cuero
Demanda mensual	500	80	120
Días hábiles de trabajo productor	30	25	22
Programa de producción diaria	16.67	3.2	5.45
Tiempo de transporte y entrega	1 día	2 días	2 días

Nota: Elaboración propia

La elaboración rutinaria de estas órdenes permite primero identificar necesidades de abastecimiento, luego evaluarlas con cada uno de los colaboradores y calcular la producción estimada diaria y el tiempo de trabajo invertido en cada producto para satisfacer la demanda, para

así finalmente, aproximarse al cálculo del tiempo de entrega en bodega. Es importante denotar que el stock de inventarios previsto para cada producto depende estrictamente de su demanda.

6. Estrategia financiera

6.1. Presupuesto

La mayor parte del presupuesto para la puesta en marcha está compuesta por activos fijos, como, equipo de trabajo, equipo de oficina, materiales de adecuación y algunos intangibles necesarios para el funcionamiento de la tienda. El resto de gastos de iniciación lo componen algunos activos diferidos básicos como los gastos de constitución, capacitaciones y adecuaciones junto con el capital de trabajo necesario para su realización. Se aprecia detalladamente en Tabla 14 a continuación.

Tabla 14

Presupuesto de inversión inicial

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL			
Rubro	Cantidad	Precio unitario	Inversión inicial
Activo fijo			
Escritorios de oficina	2	\$500.000	\$1.000.000
Estantes en madera	8	\$437.500	\$3.500.000
Vitrinas de vidrio	6	\$700.000	\$4.200.000
Sillas giratorias tipo oficina	2	\$250.000	\$500.000
Juego de muebles sala de estar	1	\$2.500.000	\$2.500.000
Televisores	2	\$1.500.000	\$3.000.000
Juego de sonido	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Juego de iluminación	1	\$2.500.000	\$2.500.000
Computadores	2	\$2.000.000	\$4.000.000
Impresora tamaño oficio a color	1	\$300.000	\$300.000
Impresora láser de tiquetes	1	\$400.000	\$400.000
Caja registradora	1	\$200.000	\$200.000
Red de vigilancia	1	\$450.000	\$450.000
Software control ventas e inventario	1	\$2.000.000	\$2.000.000

Diseño de ambiente	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Subtotal			\$27.150.000
Activo diferido			
Constitución legal	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Capacitación	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Gastos de instalación y adecuación	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Subtotal			\$4.000.000
Capital de trabajo			
Mano de obra adecuación	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Servicios y otros	1	\$500.000	\$500.000
Subtotal			\$3.500.000
Total			\$34.550.000

Nota: Elaboración propia

6.2. Estructura de costos y gastos

Se presentan a continuación en la Tabla 15, todos los costos y gastos pertinentes para el funcionamiento del proyecto durante los 5 primeros años, es importante resaltar que las valorizaciones de los factores se realizaron mes a mes y multiplicando su resultado por (12 meses del año), a excepción de los costos de las mercancías y el IVA, los cuales varían en algunos meses según las cantidades requeridas y las ventas realizadas de cada producto. Así mismo, la proyección para cada uno de los años se calculó incrementando cada valor en un 20% con respecto al del año inmediatamente anterior.

Tabla 15
Costos y gastos proyectado a 5 años de funcionamiento

Otros Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo mercancías	\$467,211,210	\$560,653,462	\$672,784,142	\$807,340,970	\$968,809,165
Sueldos de Administración	\$39,749,568	\$42,313,415	\$44,983,392	\$47,745,372	\$50,705,585
Sueldos Comerciales	\$39,749,568	\$42,313,415	\$44,983,392	\$47,745,372	\$50,705,585
Cargas Sociales	\$44,724,516	\$47,609,247	\$50,613,391	\$53,721,053	\$57,051,758
Publicidad	\$16,000,000	\$12,800,000	\$12,800,000	\$12,800,000	\$12,800,000
Arrendamientos	\$18,000,000	\$18,687,600	\$19,401,466	\$20,142,602	\$20,912,050
IVA	\$147,950,216	\$177,540,260	\$213,048,312	\$255,657,974	\$306,789,569
Servicios Públicos, internet y Tv	\$7,200,000	\$7,475,040	\$7,760,587	\$8,057,041	\$8,364,820

Servicios Contables	\$7,200,000	\$7,475,040	\$7,760,587	\$8,057,041	\$8,364,820
Servicios de vigilancia	\$3,600,000	\$3,737,520	\$3,880,293	\$4,028,520	\$4,182,410
Varios	\$3,600,000	\$3,737,520	\$3,880,293	\$4,028,520	\$4,182,410
Total Gastos de Producción	\$794,985,078	\$924,342,509	\$1,081,895,854	\$1,269,324,466	\$1,492,868,171

Nota: Elaboración propia basándose en plantilla de <https://negociosyemprendimiento.org>

6.3. Plan de inversiones

En la Tabla 16 a continuación, se estipulan cada una de las inversiones que se realizarán durante la adecuación de la tienda y su puesta en marcha. Algunos bienes de uso son depreciables por lo que se fija también su vida útil, y otros son diferidos por lo que se realiza el gasto inmediatamente a la fecha.

Tabla 16

Plan de inversiones para puesta en marcha

Numero	Detalle de Inversiones en Bienes de Uso	Monto	Vida Útil en Años
1	Escritorios de oficina	\$1,000,000	5
2	Estantes de madera	\$3,500,000	5
3	Vitrinas de vidrio	\$4,200,000	5
4	Sillas oficina	\$500,000	5
5	Muebles sala estar	\$2,500,000	5
6	Televisores	\$3,000,000	3
7	Juego de Sonido	\$1,500,000	5
8	Juego de iluminación	\$2,500,000	5
9	Computadores	\$4,000,000	3
10	Impresoras	\$700,000	3
11	Caja registradora	\$200,000	5
12	Mano de obra durante adecuación	\$3,000,000	
13	Servicios públicos durante adecuación	\$500,000	
14	Capacitaciones	\$2,000,000	
15	Gastos de instalación	\$1,000,000	
16	Software control de ventas e inventarios	\$2,000,000	5
17	Red de vigilancia	\$450,000	5
18	Diseño de ambiente	\$1,000,000	
19	Gastos de constitución legal	\$1,000,000	
Total Inversión en Bienes de Uso		\$34,550,000	

Nota: Elaboración propia basándose en plantilla de <https://negociosyemprendimiento.org>

6.4. Resultados financieros esperados

6.4.1. Estado de resultados proyectado a 5 años

La tienda regional dentro de su proceso de acogida en el mercado será conservadora durante el primer año en cuanto a la estimación de las ventas, por otro lado, se plantean unos gastos publicitarios elevados que se esperan influyan de la mejor manera en el proceso de inserción de marca. Esta es la razón por la cual, durante este primer año de trabajo se espera una pérdida de valor económico pequeña, pero teniendo una recuperación gradual en los años posteriores, como se observa en la Tabla 17 a continuación:

Tabla 17

Estado de resultados proyectado a 5 años de funcionamiento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	778,685,350	934,422,420	1,121,306,903	1,345,568,284	1,614,681,941
Costo de Ventas	467,211,210	560,653,452	672,784,142	807,340,970	968,809,165
Utilidad Bruta	311,474,140	373,768,968	448,522,761	538,227,314	645,872,776
Gastos de producción Fijos	6,236,667	6,236,667	6,236,667	3,670,000	3,670,000
Sueldos de Administración	39,749,568	42,313,415	44,983,392	47,745,372	50,705,585
Sueldos Comerciales	39,749,568	42,313,415	44,983,392	47,745,372	50,705,585
Cargas Sociales	44,724,516	47,609,247	50,613,391	53,721,053	57,051,758
Publicidad	16,000,000	12,800,000	12,800,000	12,800,000	12,800,000
Arrendamientos	18,000,000	18,687,600	19,401,466	20,142,602	20,912,050
IVA	147,950,216	177,540,260	213,048,312	255,657,974	306,789,569
Servicios Públicos e internet y Tv	7,200,000	7,475,040	7,760,587	8,057,041	8,364,820
Servicios Contables	7,200,000	7,475,040	7,760,587	8,057,041	8,364,820
Servicios de vigilancia	3,600,000	3,737,520	3,880,293	4,028,520	4,182,410
Varios	3,600,000	3,737,520	3,880,293	4,028,520	4,182,410
Total Otros Gastos	334,010,535	369,925,724	415,348,378	465,653,496	527,729,006
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	-22,536,395	3,843,244	33,174,383	72,573,818	118,143,770
Intereses	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	-22,536,395	3,843,244	33,174,383	72,573,818	118,143,770
Impuesto a las Ganancias	0	1,268,270	10,947,546	23,949,360	38,987,444
Utilidad Después de Impuestos	-22,536,395	2,574,973	22,226,837	48,624,458	79,156,326

Nota: Elaboración propia basándose en plantilla de <https://negociosyemprendimiento.org>

6.4.2. Estado de flujo de fondos proyectado a 5 años

Buscando optimizar el manejo de efectivo en la tienda y el valor mínimo de inversión inicial requerida, se utilizó como único elemento de financiación un aporte del emprendedor de \$40.000.000, esto con el fin de evitar incurrir en gastos por intereses a terceros. De igual forma, y como se puede observar en la Tabla 18, se aprecia un flujo de fondos mínimo durante los 2 primeros años, reservando este dinero para cualquier imprevisto que pueda presentarse, pero, a partir del tercer año el flujo de fondos empieza a generar un valor considerable con lo que se buscara en ese entonces previo una minuciosa evaluación de alternativas, la mejor opción de reinversión posible.

Tabla 18

Flujo de fondos proyectado a 5 años de funcionamiento

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	778,685,350	934,422,420	1,121,306,903	1,345,568,284	1,614,681,941
Egresos por pago mercancías	438,723,531	589,141,130	672,784,142	807,340,970	968,809,165
Sueldos y Cargas	113,871,681	132,236,078	140,580,174	149,211,797	158,462,928
Otros Gastos de Producción	0	0	0	0	0
Otros Gastos de Adm y Ventas	203,550,216	231,452,980	268,531,538	312,771,699	365,596,078
Impuesto a las Ganancias		0	1,268,270	10,947,546	23,949,360
Total Egresos Operativos	756,145,429	952,830,187	1,083,164,124	1,280,272,013	1,516,817,531
Diferencia Operativa	22,539,921	-18,407,768	38,142,779	65,296,271	97,864,410
Inversiones	34,550,000				
Flujo Financiero					
Préstamo	0				
Devolución del Préstamo	0	0	0	0	0
Total Flujo Financiero	0	0	0	0	0
Diferencia Ingresos - Egresos	-12,010,079	-18,407,768	38,142,779	65,296,271	97,864,410
Aporte del Emprendedor	40,000,000				
Flujo de Fondos	27,989,921	9,582,153	47,724,932	74,878,424	145,589,342

Nota: Elaboración propia basándose en plantilla de <https://negociosyemprendimiento.org>

6.4.3. Balance general

Una de las peculiaridades de la tienda regional es la obtención de ganancias económicas por la venta de sus productos sin incurrir en gastos de compra de materias primas, ni productos terminados debido a que se realiza el pago a productores un tiempo después de la venta del producto. Es por esta razón que la inversión inicial para el funcionamiento es mínima, reduciéndose nada más a la compra de herramientas, equipo de trabajo y gastos de adecuaciones. Lo descrito anteriormente se puede observar con mayor detalle en el balance general por el primer año presentado a continuación en la Tabla 19.

Tabla 19

Balance general primer año de funcionamiento

Activo		Pasivo	
Caja	27,989,921	Proveedores	28,487,678
Créditos	0	Sueldos y Cargas	10,351,971
Productos Terminados	0	Impuesto a Pagar	0
Materias Primas	0	Pasivo Corriente	38,839,649
Activo Corriente	27,989,921		
		Prestamos	0
		Pasivo No Corriente	0
		TOTAL PASIVO	38,839,649
		Patrimonio Neto	
Bienes de Uso	34,550,000	Capital	40,000,000
			-
Amortización B. de U.	-6,236,667	Resultado	22,536,395
Activo No Corriente	28,313,333		17,463,605
TOTAL ACTIVO	56,303,254	TOTAL PASIVO + PAT	56,303,254

Nota: Elaboración propia basándose en plantilla de <https://negociosyemprendimiento.org>

6.5. Evaluación y punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio para la tienda regional por su primer año de funcionamiento, parte de la determinación del precio promedio de \$38.132 para la venta de todos los productos, compuesto por \$22.879 como costo variable promedio y el restante 15.252 como la contribución marginal. Luego entonces, se determina el punto de equilibrio en unidades (21.898) y el valor

monetario correspondiente para la venta de aquellas unidades (\$835.026.338), valor que se requiere vender como mínimo durante el primer año para que el resultado del ejercicio sea 0.

Punto de Equilibrio Económico

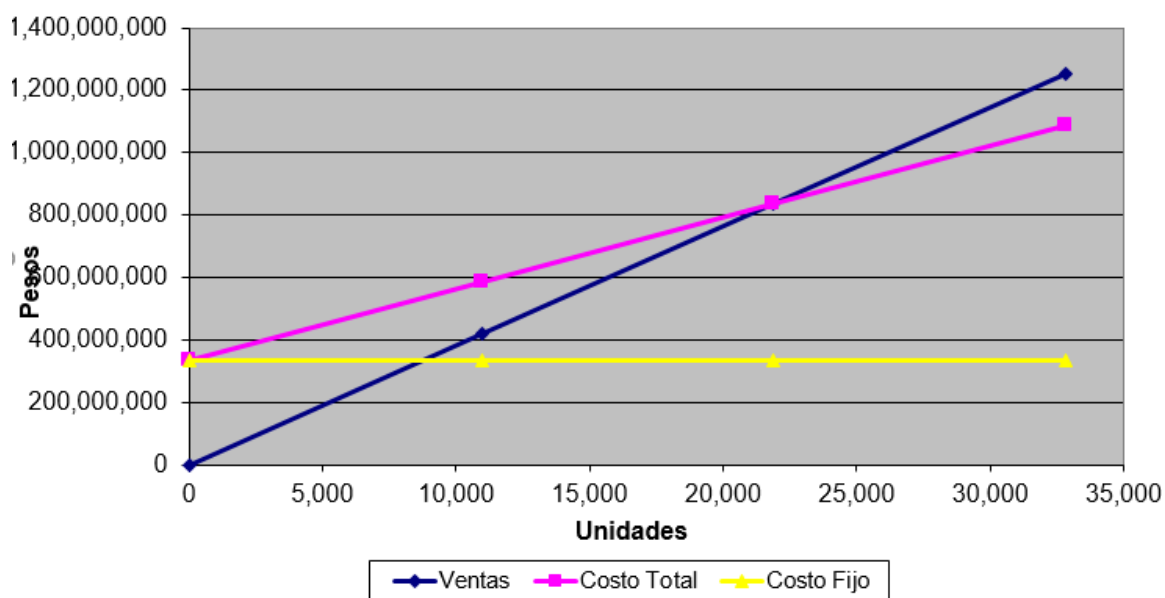


Figura 19. Análisis de punto de equilibrio por el primer año de funcionamiento para la tienda de productos regionales de Nariño.

Precio Promedio	\$38,132
Costo Var. Promedio	\$22,879
Contribución Marginal	\$15,252
+pCosto Fijo	\$334,010,535
Equilibrio Unidades	21,898
Equilibrio en Pesos	\$835,026,338

Tabla 20

Valoración del proyecto mediante TIR y VAN

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		778,685,350	934,422,420	1,121,306,903	1,345,568,284	1,614,681,941
Egresos Operativos		756,145,429	952,830,187	1,083,164,124	1,280,272,013	1,516,817,531
Inversión	-34,550,000	22,539,921	-18,407,768	38,142,779	65,296,271	97,864,410
Flujo del Proyecto	-34,550,000	22,539,921	-18,407,768	38,142,779	65,296,271	97,864,410

Nota: Elaboración propia basándose en plantilla de <https://negociosyemprendimiento.org>

i	10%
TIR	61%
VAN	\$104,749,371

Finalmente remitiéndonos a la evaluación financiera, se utilizaron los indicadores TIR y VAN con un intervalo de tiempo de 5 años desde la apertura del negocio. El proyecto genera flujos positivos y aunque como se mencionó anteriormente es poco rentable en los primeros 2 años, se espera después llegue a su madurez logrando una rentabilidad muy superior al costo de oportunidad.

7. Estructura organizacional

7.1. Talento Humano

La distribución organizacional de la tienda se llevará a cabo centrándose en 4 áreas funcionales con un trabajo coordinado.

7.1.1. Área funcional Administrativa

La administración general de la organización encabezada por su gerente como representante integral de la empresa.

7.1.2. Área funcional Operativa

Área encabezada por su jefe de operaciones y 3 operarios encargados de la administración de caja, compras y ventas directas en la tienda física.

7.1.3. Área funcional de Marketing

Área encargada a una persona que desempeña el cargo de publicista, con la responsabilidad del manejo de publicidad y ventas por redes sociales y medios virtuales.

7.2.Descripción y estructura de cargos

Tabla 21

Descripción y estructura de cargos en la tienda de productos regionales de Nariño

CARGO	REQUISITOS INTELLECTUALES	REQUISITOS FÍSICOS	RESPONSABILIDADES	CONDICIONES DE TRABAJO
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Carrera universitaria y posgrado en áreas administrativas. - Experiencia mínima de 2 años en cargos directivos. - Capacidad de liderar proyectos y compromiso con su cargo como cabeza de la organización. - Habilidades de negociación y comunicación. - Análisis e interpretación estados financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de observación. - Capacidad de escucha y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo oportuno de información confidencial de la empresa. - Manejo de jefes de áreas - Representación legal de la empresa. - Dinero, títulos, utilidades. - Asuntos de negociación y financieros con stakeholder. - Compromiso ambiental y responsabilidad social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento jornada laboral 48 horas semanales y disposición a trabajo en horas extras cuando sea necesario. - Disposición a representar a la empresa en eventos sociales y culturales.
Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Carrera universitaria en áreas Administrativas. - Experiencia de 1 año en cargos con personal a cargo. - Conocimiento de normas básicas de comercio. - Habilidades de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de observación. - Capacidad de escucha y comunicación. - Disposición a hacer esfuerzos 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión y coordinación del personal operativo a su cargo. - Por métodos y procesos de compra y venta. - Por manejo de información confidencial. - Por ingresos ventas local físico y manejo de caja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento jornada laboral 48 horas semanales. - Disposición a viajar cuando sea necesario.

		físicos cuando se requiera.		
Operarios de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Educación básica técnica. - No necesita experiencia. - Disposición a escuchar, seguir órdenes y aprender dentro de su proceso de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de escucha y comunicación. - Esfuerzo físico necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por algunos procesos de compra y venta. - Por utilización adecuada de equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento jornada laboral 48 horas semanales.
Publicista	<ul style="list-style-type: none"> - Carrera universitaria en área de mercadeo. - Experiencia de 1 año en cargos con personal a cargo. - Conocimiento del mercado regional. - Inteligencia emocional y conocimiento de técnicas novedosas de marketing. - Amplio maneja en publicidad por redes y medios digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de observación. - Capacidad de escucha y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión y coordinación del personal operativo a su cargo. - Por métodos y procesos de marketing. - Por manejo de información confidencial. - Por ingresos de ventas virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento jornada laboral 48 horas semanales. - Disposición a viajar cuando sea necesario.

Nota: Elaboración propia

7.3.Organigrama

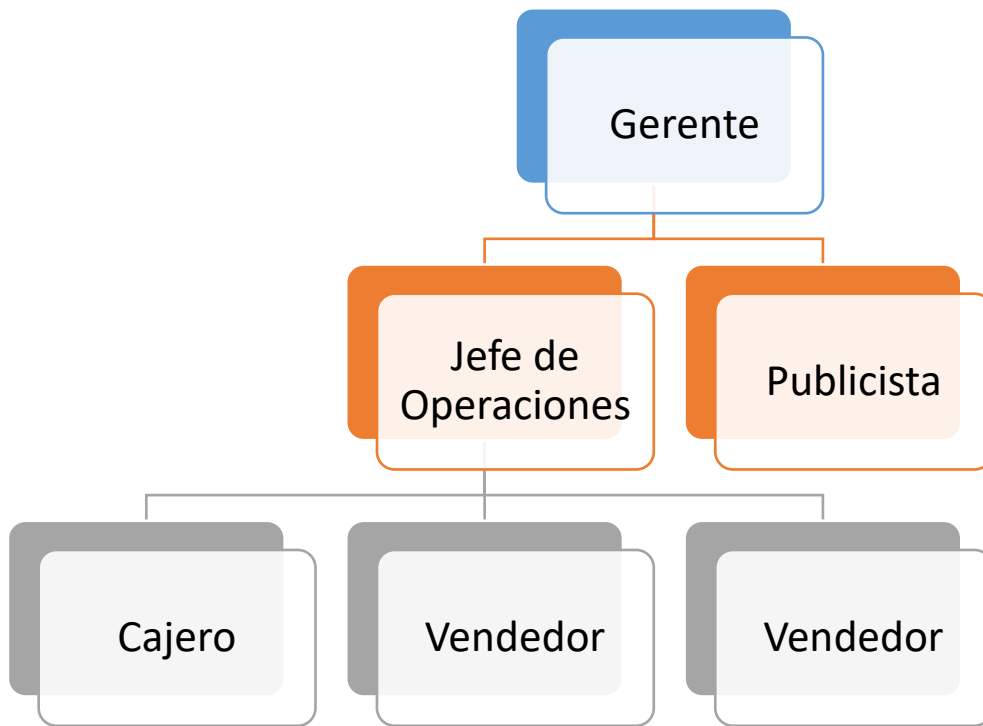


Figura 20. Organigrama tienda de productos regionales de Nariño.

Descripción de puestos de trabajo

- **Gerente:** Dirección de primer nivel, subordinación y supervisión con los jefes de marketing, operaciones y el contador. Su tarea principal es la dirección general de la tienda buscando como objetivo la sostenibilidad y generar valor en stakeholder.
- **Jefe de operaciones:** Subordinación y supervisión de personal operativo de compras y ventas. Su tarea principal es la coordinación de actividades operativas.
- **Publicista:** Cargo operativo, sin subordinación ni supervisión, su tarea principal es la coordinación y aplicación de actividades de marketing y ventas por medios virtuales.

- **Vendedores:** Cargo operativo, sin subordinación ni supervisión. Su tarea principal es garantizar ventas por medios físicos o virtuales, es quien tiene contacto directo con los clientes.
- **Cajero:** Cargo operativo, sin subordinación ni supervisión. Su tarea principal es garantizar el buen funcionamiento de la caja con recepciones de dinero por ventas, haciendo arqueo diario y entregando el producido a su jefe directo.

7.4. Política de contratación

Para la realización de todos los procesos de contratación se ha establecido tener en cuenta siempre la siguiente información soporte para realizar una buena evaluación del postulado.

- Que las capacidades técnicas de la persona cumplan con las estipuladas en la vacante del cargo establecido.
- No se realizará ninguna contratación de personal por recomendación sin antes pasar por el debido proceso como todos los postulados.
- De ninguna manera y para ningún cargo será permitido la contratación de menores de edad.
- El postulado no debe tener antecedentes judiciales ni penales.
- Los datos y documentación proporcionados por los postulados en su hoja de vida deben ser veraz y real, por lo que se autoriza someterse a un proceso de verificación por parte de la empresa.
- Los postulados deben presentar exámenes médicos recientes e informar previamente el padecimiento de cualquier enfermedad.
- Todos los postulados deben pasar por una entrevista presencial realizada por el gerente general y la persona jerárquicamente por encima de su puesto.
- El contrato de trabajo para todos los trabajadores será a término fijo de 1 año. Renovable si la empresa así lo considera.

7.5. Política salarial

La política salarial de la tienda parte de un previo análisis de la asignación salarial de la región, con lo que se busca una distribución que permita ser competitivos en las etapas iniciales hasta que la empresa adquiera estabilidad, de tal forma que se clasificará en:

Salario gerente: Encabeza la dirección general de la empresa y tiene a su cargo la coordinación y dirección de toda la cadena jerárquica, la remuneración económica para este puesto será equivalente a 2,5 SMLMV (2.070.290).

Salario jefe de operaciones: Por política de la empresa el valor salarial asignado para este puesto será de 1.5 SMLMV (\$1.242.174).

Salarios Operativos: Los 2 vendedores, el cajero y el publicista conforman los cargos operativos de la tienda, por política de la empresa el valor salarial inicial asignado para estos 4 trabajadores será 1 SMLMV (\$828.116).

7.6.Desarrollo de personas

Dentro de los objetivos organizacionales más importantes de la tienda, encontramos la creación de un buen ambiente laboral con una cultura creativa, motivada, educada y enamorada de su propósito en la organización. Para lo cual se decide dividir esta labor en tres objetivos específicos, abordando cada uno con diferentes estrategias de desarrollo.

- **Incentivos a la formación:** Para la organización la diferenciación de los trabajadores es muy importante y desde la gerencia se incentivarán todo tipo de actividades de formación y educación. Por un lado, es compromiso de la empresa ofrecer espacios para capacitaciones y formación técnicas de los trabajadores acorde a sus puestos de trabajo, y también por política de la empresa se premiará monetariamente y con beneficios jerárquicos a quienes por su propia cuenta se capaciten o eduquen.
- **Motivación y recreación:** Las actividades recreativas no se dejarán de lado para fechas especiales, la palabra “trabajo” debe salir del vocabulario del personal, de manera que cada uno sienta que está contribuyendo con su crecimiento y el desarrollo general de la organización. De igual forma, se brindarán incentivos monetarios a quienes desempeñen un mejor trabajo, y se premiará con reconocimiento tomándolos como modelo a seguir en la organización, a aquellos trabajadores que destaquen en sus labores diarias.

- ***Lugar y condiciones de trabajo:*** Un lugar adecuado de trabajo con las mejores condiciones es muchas veces percibido como un factor motivante de mayor peso que el monetario. Es por eso que, durante el proceso de formación de cultura organizacional en la tienda se enfocara gran parte de la inversión a proporcionar a los trabajadores las mejores condiciones para que puedan desempeñar sus labores.

Bibliografía

- Camara de Comercio Pasto. (2017). *Censo económico empresarial de Pasto - Nariño 2017, p. 7*. Recuperado de <https://www.ccpasto.org.co>
- Cepal. (2017). *Escalafon de la competitividad de los departamentos de Colombia*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010_es.pdf
- Confecamaras. (2018). *Circular No. 1302, p. 2, 3*. Recuperado de <https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2019/02/Circular-1302-Tarifas-2019.pdf>
- Dobbs, M. (s.f.). *Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis template*.
- Erazo Cabrera, J. E., & Morillo Paz, L. J. (2014). *Estudio del sector lechero del municipio de Pasto, a partir del analisis de los factores de competitividad del diamante de Porter (tesis de pregrado)*. Universidad de Nariño, Pasto, Colombia.
- Bryant, B. J. (s.f.). Beneficios de la tecnología en los negocios. *La voz de houston*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/beneficios-de-la-tecnologa-en-los-negocios-4254.html>
- Mintic. (2019, 18 de Mayo). Para modernizar la economía de Nariño, ministra TIC entregó Centro de Transformación Digital Empresarial. *mintic.gov.co*. Recuperado de <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-100629.html>
- Rodriguez, C. S. (2015, 16 de Diciembre). El comercio de la frontera con Ecuador vive su agosto gracias al dólar. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/el-comercio-de-la-frontera-con-ecuador-vive-su-agosto-gracias-al-dolar-2334176>
- Echeverría, E. (18 de Marzo de 2018). *La nación*. Obtenido de <https://www.nacion.com/opinion/foros/destruccion-creativa-la-gran-opportunidad/MJIGYCKHPRDWRLISXZ6QNAZXOI/story/>
- DANEa (2019). Informe PIB departamental / 2005 - 2018 preliminar, resultados por actividad económica. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
- DANEb (2019). Informe PIB departamental / 2005 - 2018 preliminar, PIB total por departamento. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
- Camara de Comercio Pasto. (2017). *Censo económico empresarial de Pasto - Nariño 2017, p. 9*. Recuperado de <https://www.ccpasto.org.co>
- Revista Capital. (2019, 12 de Marzo). La aplicación de las tecnologías en las empresas. Recuperado de <https://www.capital.es/2019/03/12/la-aplicacion-de-las-tecnologias-en-las-empresas>
- Mañez, R. (2018, 12 de Junio). Qué es la publicidad en redes sociales y cómo funciona (ejemplos). *rubenmanez.com*. Obtenido de <https://rubenmanez.com/publicidad-en-redes-sociales-que-es-tipos-y-ventajas-consejos>

De la Madrid, E. C. (s.f.). El turismo como motor de crecimiento económico. Obtenido de <https://www.revistacomercioexterior.com/articulo.php?id=113&t=el-turismo-como-motor-de-crecimientoeconomico>

Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación de Nariño. (2011). *Cadena del cuy*, p.178. Recuperado de <https://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-narino.pdf>