



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Propuesta de un modelo de apertura de supermercado para la cadena de supermercados

Maximax

Presentado por:

Jackeline Henao Otalora, Gary Javier González Núñez,

Juan David Isaac Lara Rodríguez

Bogotá, D.C. 07 de junio de 2023



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Propuesta de un modelo de apertura de supermercado para la cadena de supermercados

Maximax

Modalidad: Problemática empresarial

Presentado por:

Jackeline Henao Otalora, Gary Javier González Núñez,

Juan David Isaac Lara Rodríguez

Bajo la dirección de:

Giancarlo Salazar Pedreros

Bogotá, D.C. 07 de junio de 2023

Tabla de Contenido

Agradecimientos	5
Dedicatoria.....	6
Declaración de originalidad y autonomía	7
Declaración de exoneración de responsabilidad.....	8
Lista de figuras.....	9
Lista de Tablas	10
Anexos	12
Resumen Ejecutivo	13
1. Introducción.....	15
1.1. Contextualización Empresarial	15
1.2. Alcance.....	16
1.3. Objetivos	16
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	16
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	16
1.4. Justificación del Proyecto.....	17
1.5. Metodología	18
2. Análisis de la Situación Actual de la Organización	20
2.1. Análisis Externo	21
2.1.1. <i>Factores Políticos</i>	21
2.1.2. <i>Factores Económicos</i>	23
2.1.3. <i>Factores Sociales</i>	24
2.1.4. <i>Factores Tecnológicos</i>	25
2.1.5. <i>Factores Ambientales</i>	27
2.1.6. <i>Factores Legales</i>	29
2.2. Análisis de la industria	31
2.2.1. <i>Rivalidad entre Competidores</i>	32
2.2.2. <i>Amenaza de Entradas de Nuevos Competidores</i>	34
2.2.3. <i>Poder de Negociación de los Proveedores</i>	35
2.2.4. <i>Amenaza de sustitutos</i>	36

2.2.5. Poder de los Clientes	36
3. Problemática Empresarial.....	38
3.1. Compra de Terrenos	38
3.2. Costos de Construcción.....	40
3.3. Costos de Mobiliario y Equipos.....	41
3.4. Costos de Personal	42
4. Alternativas de Solución.....	43
4.1. Propuesta de Modelo de Tienda	43
4.1.1. Redistribución de Áreas	45
4.1.2. Distribución (layout) Almacén.....	47
4.1.3. Presupuesto de Dotación por Área de Servicio	47
4.1.4. Presupuesto de Obra Civil.....	48
4.2. Análisis de Otras Soluciones.....	50
4.2.1. A nivel de Infraestructura	50
4.2.2. A nivel de construcción.....	52
4.2.3. A Nivel de Costos de Mobiliarios y Equipos	54
4.2.4. A Nivel de Costos de personal	56
5. Propuesta de Solución a Otras Soluciones	59
5.1. Matriz Sistemática de Valoración	60
6. Plan y Recomendaciones de Implementación	65
7. Conclusiones.....	67
Bibliografía	69
Anexo A.....	76
Procesamiento de la Información de la Encuesta	76
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	76
Interpretación de los resultados.....	76

Agradecimientos

Agradecemos muy especialmente al cuerpo de docentes del MBA de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario por sus conocimientos transmitidos, palabras, consejos y por abrir el camino de la sapiencia para ser unos mejores líderes en nuestro país.

Al tutor del trabajo Giancarlo Salazar Pedreros por su dedicación y paciencia. Por su dirección, correcciones y empeño para que este trabajo alcanzara los estándares necesarios. Su guía y fundamentos fueron baluarte fundamental para alcanzar este anhelado sueño.

A nuestros compañeros de clases que se convierten en soporte, ayuda y cómplices. Mas allá de las horas de trabajo y de estudio queda una amistad que se prolongará a través de los años.

Jackeline HenaO Otalora

Gary Javier González Núñez

Juan David Isaac Lara Rodríguez

Dedicatoria

Quiero dedicar este logro primero a Dios y a mis padres Ana y Francisco, por ser los principales autores en mi vida, por su amor y preocupación. A mis hermanos, amigos y compañeros por su apoyo, motivación y aporte incondicional para culminar esta nueva etapa de estudio y preparación académica y profesional.

Jackeline Henao Otalora

En la postpandemia quiero agradecer a los que se fueron antes, durante y después de la misma. A mi abuelo, mi tío Saul y mi tío Jota los cuales llevo en mi corazón y extraño muchos días sus palabras y consejos. Igualmente, agradecer a los que día a día me han ayudado a alcanzar mis metas: mis padres, abuela, hermanas, tíos y amigos.

Gary Javier González Núñez

A mi familia por su incondicional apoyo. A mí mamá, por su dedicación, por el esfuerzo, por la inspiración, por sus aportes profundos, por estar ahí incondicionalmente. A los que no están, quienes siguen siendo un legado que inspira a continuar en esta vida. A Sol, por la ternura, por la paciencia y por la comprensión en este camino. A mis compañeros, por las ideas, las conversaciones, el tiempo y la serenidad que contribuyó a escribir y desarrollar esta idea hecha realidad.

Juan David Isaac Lara Rodríguez

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

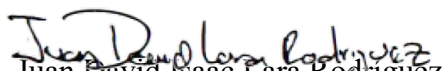
Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Jackeline Henao Otalora



Gary Javier González Núñez



Juan David Isaac Lara Rodríguez

Firmado en Bogotá, D.C. el 07 de junio de 2023.

Declaración de exoneración de responsabilidad

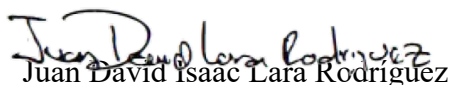
Declaración de exoneración de responsabilidad: “Declaro(amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Jackeline Henao Otalora



Gary Javier González Núñez



Juan David Isaac Lara Rodríguez

Firmado en Bogotá, D.C. el 07 de junio de 2023.

Lista de figuras

Figura 1 Participación de los hard discount sobre el total de las ventas del canal tradicional enero 2020- marzo 2022	44
Figura 2 Número de tiendas activas de hard discount en Colombia y su variación durante los años 2020-2022	45
Figura 3 Propuesta de distribución de almacén	47

Lista de Tablas

Tabla 1 Infraestructura Maximax.....	15
Tabla 2 Descripción de inversión para una tienda Maximax.....	18
Tabla 3 Descripción costos una tienda de 1800m2.....	20
Tabla 4 Variables del sector empresarial colombiano	29
Tabla 5 Balance de P&G 2019.....	39
Tabla 6 Presupuesto Supermercado Maximax en el Guamo	41
Tabla 7 Detalle dotaciones Supermercado Maximax de El Guamo	41
Tabla 8 Propuesta de distribución de áreas Supermercado Maximax	46
Tabla 9 Propuesta de dotación, equipos, sistemas y señalización	48
Tabla 10 Propuesta presupuesto obra civil	48
Tabla 11 Alternativas de solución a nivel infraestructura	60
Tabla 12 Alternativas de solución a nivel construcción	61
Tabla 13 Alternativas de solución a nivel costos mobiliario y equipo	62
Tabla 14 Alternativas de solución a nivel costos de personal	63
Tabla 15 Respuesta Pregunta 1	76
Tabla 16 Respuesta Pregunta 2	77
Tabla 17 Respuesta Pregunta 3	77
Tabla 18 Respuesta pregunta 4	78
Tabla 19 Respuesta Pregunta 5	78
Tabla 20 Respuesta Pregunta 6	78
Tabla 21 Respuesta Pregunta 7.....	79

Tabla 22 Respuesta Pregunta 8	79
Tabla 23 Respuesta Pregunta 9	80
Tabla 24 Respuesta pregunta 10	80
Tabla 25 Respuesta Pregunta 11	81
Tabla 26 Respuesta Pregunta 12	81
Tabla 27 Respuesta Pregunta 13	82
Tabla 28 Respuesta Pregunta 14	82
Tabla 29 Respuesta Pregunta 15	83
Tabla 30 Respuesta Pregunta 16	83
Tabla 31 Respuesta Pregunta 17	84
Tabla 32 Respuesta Pregunta 18	84
Tabla 33 Respuesta Pregunta 19	85
Tabla 34 Respuesta Pregunta 20	85
Tabla 35 Respuesta Pregunta 21	86
Tabla 35 Respuesta Pregunta 22	86
Tabla 37 Respuesta Pregunta 23	87

Anexos

Anexo A

Procesamiento de la Información de la Encuesta	76
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	76
Interpretación de los resultados.....	76

Resumen Ejecutivo

En la actualidad, el sector de los supermercados se ha vuelto cada vez más competitivo, lo que ha llevado a los minoristas a buscar formas de reducir costos y mejorar su eficiencia. En este contexto, proponemos un modelo de tienda de supermercado que disminuya los costos de montaje e implementación optimizando el uso y aprovechamiento de las áreas y los procesos asociados al mismo.

Para lograr esto, hemos utilizado modelos de análisis como el modelo PESTAL, las 5 fuerzas de Porter y las matrices sistemáticas de valoración. Estos modelos nos han permitido identificar las áreas clave en las que podemos reducir costos y mejorar la eficiencia.

Con nuestro modelo propuesto, nos enfocamos en los supermercados de tipo hard discount, ya que, en este sector, los márgenes son muy ajustados y cualquier reducción de costos puede tener un gran impacto en la rentabilidad de la tienda.

En conclusión, nuestro modelo de tienda de supermercado propone una serie de mejoras que pueden disminuir los costos de montaje e implementación, lo que permite a Maximax ser más competitivos en el mercado. Con la implementación de estas propuestas, los supermercados de Maximax tipo hard discount podrán mejorar su eficiencia y aumentar su rentabilidad, lo que los convierte en una opción atractiva para los consumidores

Palabras clave

Hard discount, retail, supermercados, caso de negocio,

Abstract

Currently, the supermarket sector has become increasingly competitive, leading retailers to seek ways to reduce costs and improve efficiency. In this context, we propose a supermarket store model that reduces installation and implementation costs by optimizing the use and utilization of the areas and processes associated with it.

To achieve this, we have used analysis models such as the PESTAL model, Porter's five forces, and systematic evaluation matrices. These models have allowed us to identify key areas where we can reduce costs and improve efficiency.

With our proposed model, we focus on hard discount supermarkets, as in this sector, margins are very tight and any cost reduction can have a significant impact on store profitability.

In conclusion, our supermarket store model proposes a series of improvements that can reduce installation and implementation costs, allowing Maximax to be more competitive in the market.

With the implementation of these proposals, hard discount Maximax supermarkets can improve their efficiency and increase profitability, making them an attractive option for consumers.

Keywords

Hard discount, retail, supermarkets, business case,

1. Introducción

1.1. Contextualización Empresarial

Maximax es una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, que pertenece al Sistema de Subsidio Familiar y al Sistema de Protección y Seguridad Social colombiano. La caja de compensación nace en 1957, cuando la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) convocó a sus afiliados de Bogotá a crear Maximax, en cumplimiento del Decreto 118 de 1957.

Para el 2022 Maximax tiene presencia en 18 departamentos, 57 municipios de Cundinamarca y cuenta con 320 puntos de atención en Bogotá. La prestación de servicios se efectúa a través de unas unidades de negocio: afiliaciones y subsidios, educación, cultura y productividad, recreación, turismo, vivienda y subsidio de vivienda, crédito social, alimentos y bebidas, salud, supermercados y droguerías.

En la Tabla 1 se observa la infraestructura con que cuenta Maximax para la prestación de sus servicios sociales.

Tabla 1 Infraestructura Maximax

Infraestructura Maximax en 2022

Unidades	Descripción
332	Droguerías
146	Servicio farmacéutico
45	Centros médicos
7	Clínicas
100	Supermercados
20	Centros de servicio
11	Agencias de empleo
3	Unidades de servicio móviles
4	Colegios
1	Teatro
5	Hoteles
4	Clubes
1	Parque acuático y de conservación

Nota. Elaboración propia basada en Sanabria & Guzmán (2021).

Uno de los principales objetivos estratégicos de Maximax es potencializar su línea de negocio compuesta por los supermercados Maximax los cuales hacen parte del comercio minorista de bienes de consumo y alimentos básicos de la canasta familiar. En el año 2020 como resultado de su gestión se efectuaron 14 856 025 transacciones que generaron ingresos por \$695.982 millones.

1.2. Alcance

Este trabajo se centra en los supermercados Maximax y propone a su gerencia un modelo de tienda que reduzca los costos de construcción y puesta en marcha en 300 a 400 millones de pesos. Esto resultaría en un ahorro equivalente y optimizaría el uso de áreas y procesos relacionados, desde la planificación hasta la apertura. El objetivo es acelerar la expansión de Supermercados Maximax y aprovechar las oportunidades dejadas por la competencia entre las grandes superficies y los hard discount.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Documentar y describir un modelo de apertura de tienda eficiente y sustentable desde la perspectiva económica y de uso de las áreas. Este modelo se enfocará en mantener los estándares de calidad sin comprometerlos, logrando simplificar los procesos y optimizar la distribución de las secciones en el punto de venta. Además, se busca que este modelo genere un ahorro de entre 300 y 400 millones de pesos para la organización.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores que influyen en la apertura de una tienda.
- Analizar los costos de infraestructura, mobiliario, equipos y de personal que se requieren para la apertura de una nueva tienda.

- Establecer alternativas de acuerdo con los diferentes modelos que permitan mantener los estándares requeridos.
- Definir el modelo y las estrategias de implementación.

1.4. Justificación del Proyecto

Este proyecto surge de la necesidad de abordar un desafío empresarial que limita la capacidad de Supermercados Maximax para expandirse rápidamente y aprovechar las oportunidades dejadas por la competencia. Por lo tanto, la gerencia de Maximax está buscando alternativas que le permitan mantenerse activo en el mercado y aumentar su participación.

Para abordar esta necesidad, se ha iniciado un ambicioso plan de renovación de la marca con el objetivo de eliminar por completo la percepción de un negocio desactualizado en la mente de los clientes. Esta percepción se generó debido a una situación de comodidad que afectó negativamente la imagen de Maximax.

Además, se busca alcanzar un segmento de mercado que ha sido descuidado debido a la competencia entre grandes superficies y hard discount. Para ello, se propone un modelo de tienda que optimice los recursos y reduzca los costos de montaje, considerando especialmente el tamaño de las nuevas unidades. Se ha determinado que los costos de construcción son un 30% más bajos para una tienda de 500 m² en comparación con una de 1,000 m². Sin embargo, los costos de mantenimiento no siguen la misma tendencia, lo cual representa un obstáculo en el programa de expansión de Supermercados Maximax.

En resumen, el proyecto de Supermercados Maximax se enfoca en la optimización de recursos, la reducción de costos, la mejora de la percepción de la marca y la captación de nuevos clientes en un segmento de mercado descuidado. Al implementar el modelo de tienda propuesto,

se espera que Maximax pueda competir de manera efectiva en el mercado y mantener su relevancia en el futuro.

Es importante destacar que la innovación y la adaptación son cruciales para el crecimiento y el éxito en un mercado en constante cambio. Este proyecto representa un paso significativo en esa dirección para Supermercados Maximax. Con un enfoque estratégico y una ejecución adecuada, este proyecto puede impulsar el éxito y la expansión continua de la empresa en el futuro.

Tabla 2

Descripción de inversión para una tienda Maximax

Descripción	Presupuesto supermercado	Presupuesto hard Discount	% ahorro
Equipamiento	1.749.785.529	547.957.376	31%
Obra civil	451.531.732	189.156.118	42%
Obra eléctrica	507.489.626	79.814.992	16%
Otras inversiones	267.849.313	84.548.882	32%
Total	2.976.656.200	901.477.369	30%

Nota. Elaboración propia con base en datos obtenidos de Supermercados Maximax.

En la Tabla 2 se evidencia como desde el interior de supermercados Maximax se ha logrado identificar los posibles ahorros en los que podrían incurrir en el proceso de implementación de una tienda del estilo de un *hard discount*. Es por esto que la hipótesis planteada para la elaboración de este trabajo toma más fuerza y empieza a ser soportada por datos reales del mercado.

1.5. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo se hará uso del análisis descriptivo, gracias a las múltiples bondades que este ofrece y basados en el tipo de información disponible para adelantar el mismo, sin dejar de lado que el resultado de este permitirá a futuro la generación de nuevas hipótesis y la profundización de ser necesario en alguno de los temas a abordar. Para esto la

metodología se dividirá en tres, se partirá del análisis del entorno en el que se desenvuelve supermercados Maximax, para ello se usará la herramienta conocida como Análisis Pestal (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal). Esto permitirá una visión global del entorno en el cual Maximax desarrolla sus actividades y reconocer así las posibilidades que permitan identificar puntos de ahorro.

Se continuará con una descripción de la situación de la industria en la que se desarrolla el ejercicio empresarial de supermercados Maximax, mediante un análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, permitiendo ubicar a supermercados Maximax, a nivel de la estrategia a seguir para alcanzar sus objetivos. Evidenciando las ventajas y desventajas de Maximax frente a sus actuales y posibles futuros competidores, para así de esta forma, identificar claramente los puntos débiles que una vez resueltos den como resultado la estrategia óptima para cumplir a cabalidad con el objetivo de ahorro.

Y por último se hará uso de una encuesta a un grupo de expertos, que para este caso serán gerentes de Supermercados Maximax, con el propósito de conocer sus puntos de vista para identificar puntos de ahorro. Asimismo, se usarán las matrices sistemáticas de valoración gracias a que estas permiten que se logre un mayor cubrimiento de alternativas, que como resultado definirán las acciones a tomar para alcanzar los objetivos propuestos y por ende una mejor estrategia y solución.

2. Análisis de la Situación Actual de la Organización

Desde sus inicios supermercados Maximax estableció un estándar de tienda entre los 1000 m² y 1800 m² dependiendo de la disponibilidad de terrenos en el mercado, con una inversión total en pesos colombianos cercana a los \$ 2.800.000.000, distribuidos entre la zona de almacenamiento o bodega con un 30 % del espacio, la zona de administración con un 15% y la zona de venta con el restante 55 % del área, esto basados en un modelo antiguo que en su momento atendía las necesidades que mostraban sus clientes. Adicionalmente, su plan de expansión estaba alineado la compra y construcción del terreno buscando así valorizar los activos de la compañía bajo un supuesto modelo autosostenible.

Tabla 3 Descripción costos una tienda de 1800m²

Descripción costos una tienda de 1800 m²

1. Costos directos obras civiles		
Item	Descripción	Valor Parcial
1	Obras preliminares	\$ 43.035.142,40
2	Estructura (metálica / en concreto)	\$ 22.262.806,62
3	Mampostería	\$ 91.155.896,63
4	Pañetes	\$ 19.061.746,14
5	Enchape / pisos / revest	\$ 268825.513,72
6	Enchapes / muros / revest	\$ 38.302.404,91
7	Cielorrasos	\$ 50.121.855,66
8	Pintura	\$ 21.147.948,08
9	Carpintería metálica	\$ 60.370.056,09
10	Aparato / sanitario / Grifería	\$ 14.835.093,00
11	Instalaciones eléctricas	\$ 367.191.818,97
12	Instalaciones hidrosanitarias	\$ 38.195.995,48
13	Red contraincendios	\$ 25.846.154,45
14	Red de gas	\$ 3.640.420,00
15	Sistema de extracción (mano de obra)	\$ 58.434.340,00
16	Fletes y transportes	\$ 3.500.000,00
17	Remates protecciones y aseo	\$ 22.929.799,08
Subtotal costos directos		\$ 1.148.856.991,23
2. Mobiliario, estantería, equipos, sistemas y señalización		
1	Línea de fríos	\$ 658.884.326,00
2	Área de ventas	\$ 395.605.389,70
3	Panadería	\$ 142.594.463,95
4	Charcutería	\$ 20.977.655,00
5	Carnes	\$ 149.129.620,12
6	Administración	\$ 32.470.774,00
7	Bodega	\$ 57.762.240,60
8	Equipos red contraincendios	\$ 4.409.698,00

9	Equipos sistema de extracción	\$ 35.276.790,00
10	Equipos especiales	\$ 81.593.500,00
11	Avisos y señalización	\$ 73.658.054,00
Subtotal mobiliario, estantería, equipos, sistemas y señalización		\$ 1.652.362.511,37
Valor total proyecto		\$ 2.801.219.502,60

Nota. Elaboración propia con base en datos obtenidos de Supermercados Maximax.

La Tabla 3 muestra una descripción a detalle de los costos en los que incurre supermercados Maximax en la actualidad para llevar a cabo la apertura de una tienda nueva en el formato de 1500 m² o más. Es así como el estudio de caso para la solución de la problemática empresarial deberá llevarnos a probar o descartar la hipótesis planteada.

2.1. Análisis Externo

Para analizar los factores externos se utilizará el Análisis PESTAL, una herramienta que nos permitirá dar un contexto del entorno en el que supermercados Maximax desarrolla su ejercicio y así identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre el negocio y pueden determinar su progreso.

2.1.1. Factores Políticos

El sector del comercio minorista en supermercados es bastante sensible a las decisiones económicas y sociales tomadas por los poderes ejecutivo y legislativo, ya que, al estar fuertemente influenciados por el consumo de los hogares, las decisiones a nivel macro y microeconómico golpean o favorecen el sector en el corto, mediano y largo plazo. Es así como la definición de la ruta y de las políticas económicas son seguidas de cerca por los gerentes de manera directa y por los consumidores de una forma más informal al verse sometidos a las mismas sin poder incidir en ellas.

Un escenario de políticas firmes y consecuentes con el entorno a nivel mundial propician condiciones favorables al sector, mientras que los momentos de incertidumbre generan

volatilidad y pánico en el mismo llevando a las organizaciones del sector a tomar medidas extremas en muchos casos para así proteger sus patrimonios.

La situación del sector del comercio minorista en Colombia a comienzos del siglo XX fue muy compleja, costosa y estaba sujeta a muchos riesgos y pérdidas; está limitada además por poco crecimiento económico, los bajos ingresos de la mayoría de los consumidores y el poco crédito consumible (Ramírez & Rojas, 2015).

El 2021 fue un año con muchas incertidumbres, la vacunación apenas llegaba a los países ricos, mientras que en Colombia no había claridad sobre la llegada de las vacunas que nos llevaría a retomar las actividades cotidianas. En abril estalló una movilización social en la que se manifestó el descontento de la ciudadanía y en particular de los jóvenes hacia el establecimiento; hubo bloqueos, violencia desmedida, violencia policial y un llamado al diálogo para detener lo que parecía la anarquía y pérdida de control del Estado (Caracol Radio, 2021)

Las perspectivas para el 2022 eran muy inciertas, ya que el país se encontraba en un periodo de transición política, como la finalización de un periodo presidencial. Estos eventos pueden generar incertidumbre en el ámbito político, económico y social de un país. Además, si existen bloqueos o descontento por los resultados electorales, la situación política puede agravarse y afectar aún más la estabilidad y la certeza en el país.

El gobierno busca estructurar una serie de estrategias que conduzcan a estabilizar la economía, sin embargo, desde la política pública se requieren acciones de choque que apunten a crear condiciones que eviten la pérdida de más empresas y generen nuevas inversiones (ANDI, 2022).

2.1.2. Factores Económicos

En Colombia, la industria comercio minorista ha sido una de las más afectada por el entorno económico adverso generado por el Covid-19. La industria de comercio minorista en Colombia, durante la primera fase del proceso de aislamiento un 90% de los establecimientos comerciales se vieron obligados a cerrar sus puertas, lo que implicó un duro golpe a la economía colombiana, ya que el sector participa con el 12,5% del PIB del país y ocupa el 28% de la fuerza laboral del país (Enretail, 2021).

Con la aprobación de la reforma tributaria o Ley de Inversión Social en septiembre del 2021, las empresas son la que reciben el mayor impacto. Por un lado, se elevó el impuesto de renta a 35%, lo que representó un incremento de 4 puntos porcentuales. Por otro, con el desmonte del beneficio tributario del descuento en el ICA se puede subir automáticamente 2 puntos el impuesto de renta (Palacios, 2021).

Según el Fondo Monetario Internacional (2023) Simultáneamente, también se han ampliado los desequilibrios internos y externos. En un contexto de demanda interna robusta, de elevados precios de las materias primas y de choques relacionados con el cambio climático, la inflación alcanzó 13,3% interanual en enero del 2023, y la inflación básica (excluyendo alimentos y energía) aumentó 9,8% en el mismo periodo. Pese a los términos de intercambio favorables y un sólido crecimiento en las exportaciones no tradicionales, se estima que el déficit en cuenta corriente aumentó del 5,6% del PIB en el 2021 al 6,3% del PIB en el 2022. Es importante señalar que el mayor déficit en cuenta corriente —que también refleja el aumento de las mayores transferencias de utilidades al exterior— fue financiado por una inversión extranjera directa (IED) notablemente fuerte, que creció más del doble entre el 2021 y el 2022. Los diferenciales de riesgo soberano, medidos por seguros de incumplimiento crediticio (CDS por

sus siglas en inglés) a 5 años, se sitúan en torno a los 270 puntos básicos, a la baja con respecto a picos anteriores, reflejando la evolución de las condiciones externas e internas. En el 2022, las reservas internacionales siguieron siendo adecuadas y el banco central no intervino en el mercado de divisas. La Línea de Crédito Flexible (LCF) del FMI proporciona colchones externos adicionales y mejora la confianza del mercado.

2.1.3. Factores Sociales

Hoy los consumos en el sector del comercio minorista no pueden estar ajenos al impacto de la pandemia, lo cual se genera a partir de los cambios sociales producidos en la pandemia y en la post pandemia.

La situación socioeconómica se deterioró entre el 2019 y 2020. Para el 2020, 21 millones (42.5%) de personas se encontraban en situación de pobreza, de las cuales 7.5 millones (15.1%) se encontraban en pobreza extrema (Programa Mundial de Alimentos, 2021).

De acuerdo con las cifras publicadas por el Banco de la República (2022), la tasa de desempleo en Colombia paso del 10,5% en el 2019 a 16,1% en el 2020 y a 13,8% en el 2021. Por otro lado, previo a la pandemia, el nivel de desigualdad en Colombia medido por el coeficiente GINI fue de 0.53, en el 2020 subió a 0,54 como consecuencia de la pandemia, arrastrando a alrededor de 3,6 millones de personas más a la pobreza (Portafolio, 2022).

Uno de los aspectos relevantes en la era postpandemia es la crisis económica debido a la disminución de ingresos, lo que hace que los consumidores se fijen en la relación calidad-precio como factor principal de compra (Alfaro, 2022).

Las recesiones económicas anteriores han creado generaciones de gastadores cautelosos. Sin embargo, después de esta crisis los números sugieren que no ocurrirá lo mismo. Las compras en línea han ido en aumento durante varios años y se aceleraron durante la pandemia. A medida

que cambia el comportamiento del cliente, también es probable que un proceso híbrido pueda evolucionar, donde se mezcle la investigación en línea y la compra en tienda. Una relación entre la facilidad de la conexión en línea y los beneficios de una experiencia presencial (Tannenbaun, Salese, & Bart, 2021).

2.1.4. Factores Tecnológicos

El entorno tecnológico experimentó una aceleración significativa durante la pandemia, especialmente en el sector minorista. Las empresas de comercio minorista de diversos segmentos, tanto a nivel local como internacional, aprovecharon la disrupción generada por la pandemia como una oportunidad para innovar en la prestación de sus servicios y en la mejora de sus instalaciones.

Si bien es cierto que un grupo reducido de empresas minoristas ya estaban adoptando estas innovaciones tecnológicas antes de la pandemia, la crisis sanitaria se convirtió en un catalizador que impulsó la finalización e implementación de estos desarrollos en un período de tiempo más corto. Muchas empresas se vieron obligadas a adaptarse rápidamente para sobrevivir y responder a las demandas cambiantes de los consumidores.

Algunas de las innovaciones tecnológicas implementadas por las empresas minoristas durante la pandemia incluyeron el impulso de las ventas en línea, la adopción de plataformas de comercio electrónico, la implementación de opciones de entrega y recogida en tienda, la introducción de pagos sin contacto y el uso de soluciones de inteligencia artificial y análisis de datos para mejorar la experiencia del cliente y optimizar las operaciones.

En resumen, la pandemia actuó como un catalizador para acelerar la adopción de tecnologías en el sector minorista. Las empresas aprovecharon la oportunidad para innovar y adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores, implementando soluciones tecnológicas

que les permitieran brindar servicios de manera más eficiente y mejorar la experiencia del cliente.

Sin embargo, con la disrupción viene una gran innovación y es así como Shotwell (2021) propone 7 tendencias de tecnología minorista y a bajo costo que reactivan las tiendas en el 2022 y que resumen estos avances y su aplicación a nivel mundial marcando la tendencia que consideramos deberán seguir las compañías que quieran conectar y atender el mundo post pandemia:

- Sistemas de punto de venta y comercio electrónico: las tiendas deberán contar con algo más que sistemas para manejar las compras en línea y en tienda, sino un sistema unificado y conectado que se integre con otras tecnologías que utiliza la empresa.
- Posicionamiento en interiores, no solo para mapas en tiendas: los sistemas de posicionamiento en interiores (IPS) han sido una tendencia de interés desde hace algunos años para ayudar a los usuarios a navegar en áreas interiores donde el GPS no está disponible o no es lo suficientemente preciso. Los sistemas IPS tienen mucho más potencial que simplemente ayudar a los clientes a comprar, pueden brindar datos como sugerencias dirigidas, seguimiento del tráfico de clientes y seguimiento de artículos.
- Realidad aumentada para consumidores y trabajadores: los dispositivos de realidad aumentada pueden ayudar a los trabajadores a visualizar los estantes antes de configurarlos, a identificar problemas con un estante, encontrar áreas de mejora, por ejemplo.

- Inteligencia artificial: se puede utilizar en la gestión de inventarios y otros tipos de análisis del comportamiento del consumidor. Además de analizar los hábitos de gasto del consumidor, se puede medir su interés en los que gastan junto con su demografía.
- Pronóstico de la demanda impulsado por inteligencia artificial: la previsión de la demanda puede conducir a un consumo y una producción más sostenible. Cuando la demanda se predice con mucha más precisión, los artículos se pueden producir y ordenar solo de acuerdo con la cantidad que necesita el consumidor.
- Robots y automatización: estrechamente relacionado con la inteligencia artificial está la robótica. A medida que mejora la inteligencia artificial, también lo hacen los vehículos autónomos. La entrega autónoma está evolucionando en 2022, la entrega a minoristas con drones, la robótica al servicio del cliente y la gestión de inventarios robóticos.
- Comercio por voz: los asistentes inteligentes son cada vez más avanzados en su reconocimiento de voz y capacidad de respuesta. *Voice Ordering* de Walmart es un gran ejemplo, ya que los consumidores pueden pedirles a los altavoces inteligentes que agreguen productos a un carrito, pueden realizar pedidos completamente por voz.

2.1.5. Factores Ambientales

Los consumidores de hoy en día son cada vez más exigentes y conscientes del medio ambiente. Es por esto por lo que uno de los puntos clave a tener en cuenta para lograr llegar a una mayor cantidad de clientes y lograr fidelizar sus hábitos de consumo, generando un crecimiento sostenido en los ingresos y por ende las ganancias de un comercio minorista es el factor ambiental.

De acuerdo con el *American Sustainable Business Council*, la sustentabilidad es más que una simple cuestión ambiental. Implica el desarrollo de una economía basada en tres valores básicos: personas, planeta y ganancias (Dunbar, 2019).

En una encuesta realizada el 71,4% de los consumidores dijeron que consideran los impactos ambientales de su elección de minoristas y productos de alimentos y abarrotes. Esto se reduce al 64,2% para ropa y calzado. Desde que la serie documental *Blue Planet* de la BBC mostró los efectos devastadores que el gran volumen de desechos plásticos tiene en la vida marina y puso el tema en primer plano en la mente de los consumidores (GlobalDataRetail, 2018).

La sostenibilidad en la industria del comercio minorista se centra en las siguientes áreas:

- Recursos naturales
- Energía y gases de efecto invernadero
- Gestión de residuos
- Impactos en la cadena de suministro/transporte
- Manejo de químicos

Colombia no es ajena a las medidas ambientales. A partir del 19 de julio del 2019, quedó prohibido el ingreso de plásticos de un solo uso en la Isla de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

El 2 de septiembre de 2021 la Cámara de Representantes aprobó con 117 votos el proyecto de ley que busca establecer medidas para reducir gradualmente la producción y consumo de plástico de un solo uso (Acosta, 2021).

Así mismo el expresidente Iván Duque firmó la Ley 1968 de 2019 por medio de la cual se prohibió explotar, producir, comercializar, importar, distribuir o exportar cualquier variedad de

asbesto y de los productos con él elaborados en el territorio nacional a partir del 1 de enero de 2021.

En cuanto a la responsabilidad ambiental de las empresas del comercio minorista Zapata (2007), presenta las tres variables para el sector empresarial dentro de una estrategia de competitividad:

Tabla 4 Variables del sector empresarial colombiano

Tecnología con menos contaminantes	Que incluye la modernización de procesos dentro de la empresa, estrategias e implementación de tecnologías que le apunten al ahorro de materia primas y consumo energético y finalmente la minimización de producción de residuos
Gestión ambiental	Contempla todo el conjunto de actividades que desde la empresa se puede realizar para identificar el impacto ambiental en el desarrollo de las actividades propias de la empresa, el desarrollo de herramientas que permitan la gestión, control, evaluación y monitoreo del desarrollo de prácticas ambientales y cumplimiento de normatividad, análisis de riesgos y programas de recuperación ambiental.
Gestión de riesgos	Conjunto de actividades que tiene como objetivo minimizar las fuentes de contaminación y la optimización del desempeño ambiental por parte de la empresa

Nota. Obtenido de Zapata (2007)

2.1.6. Factores Legales

Estos se refieren a un conjunto de leyes relacionadas con la venta y publicidad de diversos productos de consumo. Estas incluyen asuntos como las leyes de protección al consumidor, leyes de derechos de consumidores y otras que aseguren la competencia comercial leal (HG.org , 2018).

Para el sector del comercio minorista en supermercados los entes gubernamentales que vigilan la normatividad existente los principales que se destacan son:

- La Superintendencia de Industria y Comercio, la cual regula la normatividad relacionada con el consumidor, fechas de vencimiento, presentación y empaques de producto, la competencia desleal, el monopolio;
- El Ministerio de Salud y Protección Social que reglamenta que los alimentos producidos, distribuidos y comercializados en Colombia deben tener registros, permisos o notificaciones sanitarias del INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia y Medicamentos y Alimentos);
- Las Secretarías Distritales de Salud las cuales se encargan de regular los procesos y procedimientos que deben utilizarse en las buenas prácticas de manipulación e higiene (Buitrago & Rojas, 2018).

Un tema para resaltar es el nuevo modelo de facturación electrónica que empezó a regir en Colombia con el Decreto 2242 del 2015, y que actualmente está reglamentado por el decreto 358 del 05 de marzo de 2020 y la resolución 000042 del 05 de mayo de 2020, el cual obliga a implementar plataformas para emitir la factura electrónica a los clientes.

Se considera que la regulación nacional no representa un obstáculo para la expansión de las cadenas de supermercado.

Es así como tras el anterior análisis podemos ver como las condiciones externas macro que rodean el escenario en el que se desenvuelve supermercados Maximax es favorable desde los puntos analizados y nos permite afirmar que de mantenerse estas es viable llegar a proponer un modelo de tienda que permita a supermercados Maximax cumplir con su plan a futuro.

2.2. Análisis de la industria

El sector del comercio minorista en supermercados se puede clasificar en dos grandes grupos significativos, los *hard discount* y las grandes superficies. Estas definiciones se basan en la comprensión común de estas categorías y en la descripción general de las características y estrategias de negocio de cada tipo de establecimiento.

Los *hard discount* son cadenas de tiendas que se caracterizan por tener una superficie de venta de entre 300 y 1000 metros cuadrados y tienen una oferta de productos limitada muchas veces menor a mil, de esta forma se puede afirmar que estos son los generadores de grandes impactos en los minoristas, las cadenas independientes y las tiendas de barrio o negocios tradicionales. Este tipo de establecimientos brinda a sus clientes productos económicos que generan una utilidad muy pequeña por lo que centran su objetivo en vender grandes cantidades que les permitan obtener una utilidad significativa por cantidad.

Por otro lado, encontramos las grandes superficies, que son establecimientos que cuentan con un portafolio amplio de productos desde alimentos hasta electrodomésticos y como su nombre lo indica su superficie de venta está por encima de los 1800 metros cuadrados. Una de sus características diferenciadoras, es la división en secciones de la oferta de productos y su forma de venta es básicamente un autoservicio, donde el cliente ingresa escoge los productos que va a comprar y pasa por la caja al finalizar su recorrido. Muchos de estos almacenes han extendido su oferta de productos adicionando servicios como restaurantes, bancos, zonas de descanso, etc., a su portafolio.

Es así como para lograr un análisis objetivo de la industria desde la perspectiva estratégica usaremos las llamadas "Cinco Fuerzas de Porter" que son utilizadas para encontrar las fortalezas y amenazas existentes en un determinado mercado con el fin de guiar la correcta toma

de decisiones. En el caso de Maximax, el análisis de Porter nos proporcionara información valiosa para evaluar su posición competitiva y las oportunidades y desafíos que enfrenta en el mercado minorista de supermercados.

2.2.1. Rivalidad entre Competidores

Se refiere al número de competidores y su capacidad para socavar a una empresa. Cuanto mayor sea el número de competidores, junto con el número de productos y servicios equivalentes que ofrecen menor será el poder de una empresa.

La industria del comercio minorista colombiana ha tenido cambios acelerados en su estructura desde hace una década, muy influenciados por la entrada de nuevos jugadores como los *hard discount*, o tiendas de descuento: Ara, D1 y J&B, los cuales llegan con una propuesta de valor concentrada en ofrecer cercanía y precios bajos.

Estos nuevos formatos desde su llegada han tenido un crecimiento y expansión acelerada, con una participación de mercado proyectada al 2023 del 33% (Neira & Pineda, 2020), cifra a la que podrían llegar fácilmente ya que sus bajos costos en la implementación de sus puntos les ha permitido llegar a poblaciones y zonas geográficas donde los tenderos tenían el 100% del mercado y las cadenas de supermercados de mayor tamaño no encontraban rentable y sostenible llegar a estos sitios por el alto costo de la implementación de un punto de venta.

Para lograr un mejor entendimiento del entorno planteamos un mapa de valor de la competencia que presenta Maximax:

Competidores de Hard Discount:

- D1: D1 es una cadena de tiendas de descuento que se enfoca en ofrecer precios bajos en una amplia variedad de productos. Su propuesta de valor se basa en la economía y la accesibilidad para los clientes de bajos ingresos.

- Ara: Ara es una cadena de tiendas de conveniencia que se caracteriza por su enfoque en la proximidad y la comodidad. Ofrece una selección limitada de productos básicos y servicios rápidos para satisfacer las necesidades inmediatas de los consumidores.
- Tostao: Tostao es una cadena de tiendas de descuento especializada en panadería y productos de consumo diario. Su propuesta de valor se centra en ofrecer precios competitivos en productos básicos de alta rotación.

Competidores de Grandes Superficies:

- Éxito: Éxito es una cadena de supermercados reconocida que ofrece una amplia variedad de productos en diferentes categorías, desde alimentos hasta productos para el hogar. Su propuesta de valor se basa en la calidad, la variedad y la experiencia de compra en un entorno moderno.
- Jumbo: Jumbo es una cadena de supermercados que se destaca por su amplio surtido de productos y su enfoque en brindar una experiencia de compra agradable. Ofrece servicios adicionales como restaurantes, áreas recreativas y una variedad de productos de alta calidad.

Tiendas de Barrio:

Las tiendas de barrio son establecimientos locales y de pequeña escala que atienden a las comunidades cercanas. Si bien su oferta puede ser limitada, su propuesta de valor radica en la conveniencia, la cercanía y la atención personalizada.

De acuerdo con los cambios que suceden en la industria para MAXIMAX, es importante analizarlos y adaptarse rápidamente a las exigencias del entorno con el fin de satisfacer necesidades de los clientes y contribuir de esta forma con el propósito de la matriz el cual es

generar oportunidades para el cierre de brechas sociales, llegando a más sitios geográficos con nuevos puntos de venta y un nuevo formato que le permita acelerar su expansión.

Los supermercados de barrio han logrado competir con éxito frente a las grandes superficies. Según Fenalco, suman unos 4 000 en el país con ventas que asciende a más de \$ 24 billones anuales. Se caracterizan por estar ubicados en estratos 1, 2 y 3 con un área promedio de 60 m² (Salazar, 2019).

Las tiendas de barrio se han mantenido en el mercado por varias razones: bajos costos de operación, precios bajos, cercanía con su público objetivo y productos básicos.

La rivalidad entre competidores es fuerte en la industria del comercio minorista en supermercados. Los siguientes factores externos son las consideraciones más importantes en el análisis de competidores de Maximax:

- Gran número de empresas en el mercado del comercio minorista en supermercados
- Gran variedad de empresas del comercio minorista en supermercados
- Alta agresividad de las empresas del comercio minorista en supermercados.

2.2.2. Amenaza de Entradas de Nuevos Competidores

Se trata de la afectación que sufre una empresa por la fuerza de nuevos participantes en el mercado. Una industria con fuertes barreras de entrada es ideal para las empresas existentes dentro de esa industria, ya que se pueden cobrar precios más altos y mejores condiciones.

En cuanto a América Latina, esta es la región donde los *discounters* tienen gran presencia, sobre todo en Colombia donde han mostrado tener un crecimiento rápido (Perú Retail, 2018). El modelo de pequeñas superficies es un modelo de comercio minorista, que compite con los hipermercados existentes y desde su formato pequeño, tiene como fin satisfacer las necesidades de la canasta familiar.

Este modelo de negocio tiene su origen sustentado en las necesidades del mercado, es decir, desde el mismo consumidor, quien cada vez es más racional haciendo comparaciones acertadas entre la relación precio – calidad.

Se entiende a los *discounters* como aquellos pequeños negocios que ofrecen un número limitado de productos los cuales no son de reconocidas marcas y por ende se encuentran con un menor valor, así como su distribución se realiza a un precio más flexible para el consumidor (Cermeño, 2001).

La amenaza de entrada de nuevos competidores es débil. Los siguientes factores son las consideraciones más importantes para Maximax:

- Las actuales condiciones del mercado colombiano dificultan el ingreso de nuevos competidores
- La incertidumbre política causada por las elecciones presidenciales y de congreso, sumado a la posibilidad de un giro político al populismo latinoamericano.
- Pese al proceso de paz no se han consolidado las condiciones de seguridad del país.
- Las continuas manifestaciones que causan inestabilidad económica, daños y saqueos al comercio en general.

Dada la débil posibilidad del ingreso de nuevos competidores las cadenas de supermercados establecidas han generado nuevas estrategias para su consolidación y expansión en el país.

2.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores

Trata del dominio que tienen los proveedores de aumentar el costo de los insumos y presionar por otras ventajas en el comercio. Cuando hay menos proveedores de una industria,

más dependerá una empresa de un proveedor. Cuando hay muchos proveedores, una empresa puede mantener sus costos de insumos más bajos y mejorar sus ganancias.

El 75% de las compras de Maximax se hacen a proveedores nacionales y el 25% de las compras son proveedores internacionales. El poder de negociación de los proveedores es fuerte hacia Maximax por ser una cadena en vía de expansión. Solo tiene 100 supermercados y no cuenta con el volumen de compras ideal que permita negociaciones fuertes y dominantes frente a los proveedores comerciales. A diferencia de las grandes cadenas que cuentan con una posición fuerte por el volumen de compra y el número de almacenes a nivel nacional.

2.2.4. Amenaza de sustitutos

Trata de aquellas empresas que pueden elaborar y ofrecer un producto o servicio con la capacidad de sustituir los de la empresa, ya sea por menor precio o mejores funciones.

En este aspecto supermercados Maximax ofrece una gran variedad de productos y categorías de artículos en el área de comestibles. Es muy probable que un producto que no esté disponible en supermercados Maximax si se encuentre disponible en otro supermercado. Maximax debe preocuparse por sus rivales en la industria que a su vez pueden atraer la misma clientela de Maximax hacia sus tiendas con los mismos productos a menor precio. Lo anterior implica que existe una amenaza media de sustitutos a considerar.

2.2.5. Poder de los Clientes

Esta área del modelo indica que si el cliente tiene muchas opciones o productos sustitutos tienen un mayor poder de negociación. De este modo, las empresas se verán obligadas a establecer nuevos precios, promociones o descuentos y lanzar nuevos productos para diferenciarse de su competencia.

Maximax trata todos los días con diversos compradores de bajo desembolso, especialmente aquellos de los barrios aledaños a donde se encuentran ubicados los supermercados. Los clientes ejercen un poder bajo debido a que el enfoque de precios bajos y comodidad del supermercado son difíciles de encontrar en otros supermercados. Sin embargo, los clientes son muy susceptibles a los cambios de precios, por lo que supermercados Maximax mantiene una constante vigilancia sobre los mismos. El poder de negociación de los clientes o compradores se evalúa como bajo.

Todo el propósito del análisis de las cinco Fuerzas de Porter es identificar las áreas en que debe enfocarse la empresa para tomar decisiones estratégicas adecuadas a la realidad. Para supermercados Maximax, la rivalidad entre competidores y el poder de negociación con proveedores ejercen un poder alto a su posición competitiva.

Para fortalecer su posición supermercados Maximax debe expandir su número de tiendas a nivel nacional con el fin de generar presión sobre sus rivales y contar con una posición de negociación y de volumen con sus proveedores.

3. Problemática Empresarial.

Durante el análisis llevado a cabo, se ha logrado identificar diversos puntos neurálgicos asociados a la estrategia de expansión de la compañía. Estos puntos se relacionan principalmente con la adquisición de terrenos y su coste, los elevados gastos de infraestructura que surgen al abrir nuevos puntos de venta y la limitada capacidad del departamento de infraestructura para llevar a cabo dicha tarea. A continuación, se profundiza en el análisis de cada una de estas problemáticas con el fin de buscar soluciones eficaces.

3.1. Compra de Terrenos

La evaluación de adquisición de un terreno para la construcción de un punto de venta implica que su adquisición se debe realizar teniendo en cuenta el valor del metro cuadrado al que se ha ofertado y ubicación geográfica del oferente. Por lo cual, requiere que la cadena realice un desembolso que más adelante se verá reflejado e impactará el estado de resultados del punto de venta.

Se debe tener presente que los terrenos ofrecidos deben cumplir con la norma urbana que permita el uso comercial del mismo. Este tipo de oferta requiere que la cadena realice un desembolso inicial para asegurar la negociación del terreno, quedando un tiempo durante los cuales no se amortizan los costos hasta tanto se concluya la construcción final del punto de venta. Es decir, la apertura de este punto con este modelo de compra implicará los gastos asociados a los diseños, licencias de construcción, y tiempo de construcción.

Los tiempos estimados serían los siguientes:

- Periodo de diseños 3 meses.
- Tramite de licencia de construcción 3 meses.
- Periodo de construcción 4 meses.

Este proceso dura alrededor de 10 meses, durante este tiempo se ejecutan gastos que se suma al valor final que se deberá amortizar, sin tener todavía un ingreso por venta comercial.

Las normas contables obligan a supermercado Maximax a amortizar en 10 años el valor del terreno. Esta amortización al verse reflejada en los estados financieros afecta los años estimados para alcanzar el punto de equilibrio y por ende la generación de utilidades.

En el año 2017 bajo este plan de expansión Supermercados Maximax compró un terreno de 1200 m² en un Municipio de Cundinamarca llamado el Guamo. Este lote tuvo un costo de \$ 1.400.000.000 y tomó seis meses la negociación con los propietarios del lote. Para el año 2019 este supermercado presentó el siguiente balance de pérdidas y ganancias:

Tabla 5 Balance de P&G 2019

Balance de P&G 2019

Descripción	Enero a Diciembre*
Ventas Brutas de mercadeo	\$ 4.782,8
Descuento en ventas	\$ 102,4
Ventas netas mercadeo	\$ 4.680,4
Costo mercancía vendida	\$ 3.578,4
Filtración	\$ 56,4
Costo ventas mercadeo	\$ 3.634,8
Utilidad brutal	\$ 1.045,6
Ingresos operacionales	\$ 278,4
Gastos operacionales	\$ 1890
Utilidad operacional	\$ -566
Otros ingresos no operacionales	\$ 14,8
Otros egresos no operacionales	\$ 22,4
Utilidad antes de distribuidos	\$ -573,6
Gastos distribuidos	\$ 332,8
Utilidad neta	\$ -906,4

Nota. Elaboración propia con base en datos obtenidos de Supermercados Maximax.

* Las cifras son en millones de pesos

En la Tabla 5 se puede ver como la depreciación del bien aporta un valor cercano al 7% de los gastos operacionales, lo que desde la perspectiva financiera amplia el horizonte de tiempo en la recuperación de la inversión y el alcanzar el punto de equilibrio. Si no se contara con este gasto tan elevado se podrían reducir esos gastos y así optimizar los recursos invertidos en la

implementación y montaje del punto de venta, en alrededor de 36 meses., mostrando una TIR del proyecto de 17%, lo que pone la decisión de inversión en condiciones de mercado.

3.2. Costos de Construcción

Los proyectos de construcción permanentemente se ven enfrentados a dificultades con diferencias de tiempos y costos. Respecto a los cambios en los costos evaluados en la etapa de planeación con respecto a lo realmente invertido hasta la etapa de entrega de los proyectos, existen múltiples factores que influyen significativamente.

El principal factor influyente para Colombia es la mala planeación por la falta de materiales necesarios a tiempo, seguido de las fluctuaciones de la moneda, las prácticas fraudulentas, una productividad laboral inadecuada, cambios en el alcance y falta de maquinaria (Lozano, Patiño, Gómez, & Torres, 2017).

Los supermercados con que inició la cadena tienen un tamaño aproximado de 2.500 m². De estos puntos se tienen alrededor de 3 supermercados. Este modelo de supermercado tiene parqueaderos, bodegas, área administrativa y otros, con espacios que hoy en día, se hacen inoficiosos ya que no representan ningún ingreso económico por metro cuadrado para la cadena.

Posteriormente al año 2019, la cadena continuó construyendo diferentes puntos con metros de construcción entre 1200 y 2500 m², con costos similares al montaje de un punto de venta de 2500 m². Un punto de venta de un tamaño de 1000 - 2500m² metros tiene un costo promedio de construcción por metro cuadrado de \$ 1.200.000.

De otro lado, un mayor tiempo al programado en la etapa de construcción afecta la utilidad esperada, por el incremento generado en la mano de obra y los precios de los materiales. Los costos de construcción son representativos en el flujo de caja.

En el caso del Supermercado Maximax que se construyó en el Guamo (Cundinamarca), el costo total de la implementación y puesta en marcha fue de \$ 4.753.000.000 de pesos.

En la Tabla 6 se muestra un resumen de los costos de implementación del mercado en el Guamo (Cundinamarca).

Tabla 6 Presupuesto Supermercado Maximax en el Guamo

Presupuesto Supermercado Maximax en el Guamo

Item	(m ²)	Valor m ²	Valor total
Lote	1.200	\$ 1.166.666	\$1.400.000.000
Construcción	1.116	\$ 1.029.570	\$ 1.149.000000
Dotaciones	1.116	\$ 1.974.910	\$ 2.204000000
Total			\$ 4.753.000.000

Nota. Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Supermercados Maximax.

3.3. Costos de Mobiliario y Equipos

En el caso del Supermercado Maximax que se construyó en el Guamo (Cundinamarca), el costo de la dotación fue de más o menos \$ 2.204.000.000, como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7 Detalle dotaciones Supermercado Maximax de El Guamo

Detalle dotaciones Supermercado Maximax de El Guamo

	Valor	% Participación área total.	% Participación presupuesto total.
Red de frío	\$ 981.300.300,00		45%
Tecnología	\$ 108.999.218,00		5%
Área de venta	\$ 314.697.209,00	38%	
Panadería	\$ 45.415.487,00	6%	
Charcutería	\$ 68.353.386,00	8%	
Carnes	\$ 38.911.715,00	5%	
Fruver	\$ 15.165.211,00	2%	
Cuartos fríos	\$ 289.783.449,00	35%	
Administración	\$ 17.193.016,00	2%	
Bodega	\$ 35.323.625,00	4%	
Equipo soporte de venta	\$ 824.843.098,00		37%
Seguridad (alarma y CCTV)	\$ 86.324.237,00		
Planta eléctrica, UPS, RCI, etc.	\$ 202.273.146,00		
Equipo soporte infraestructura	\$ 288.597.383,00		13%
Total dotaciones	\$ 2.203.739.999,00	100%	100%

Nota. Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Supermercados Maximax

3.4. Costos de Personal

Operar un punto de venta de 1000 m² a 2500 m² requiere una planta de personal mínimo de 60 personas entre operadores, auxiliares y parte administrativa, debido al tamaño de las áreas y cantidad de puntos de pago. El valor de esta nómina cuesta mensualmente \$ 144.000.000.

El valor de esta nómina pesa alrededor del 9% sobre la venta, lo cual al sumar los otros gastos nombrados anteriormente hace que la viabilidad económica del punto de venta sea una incertidumbre para la gerencia de Maximax.

4. Alternativas de Solución

Para la consecución del objetivo principal se realiza la propuesta de un modelo de tienda que aborda los puntos neurálgicos que hemos descrito en las anteriores secciones y las posibles soluciones de estos, desde la selección del sitio y su forma de acceder a él, como el modelo de contratación del personal, es por esto por lo que a continuación analizaremos las diferentes opciones que brinda el mercado para atender las necesidades básicas del proyecto.

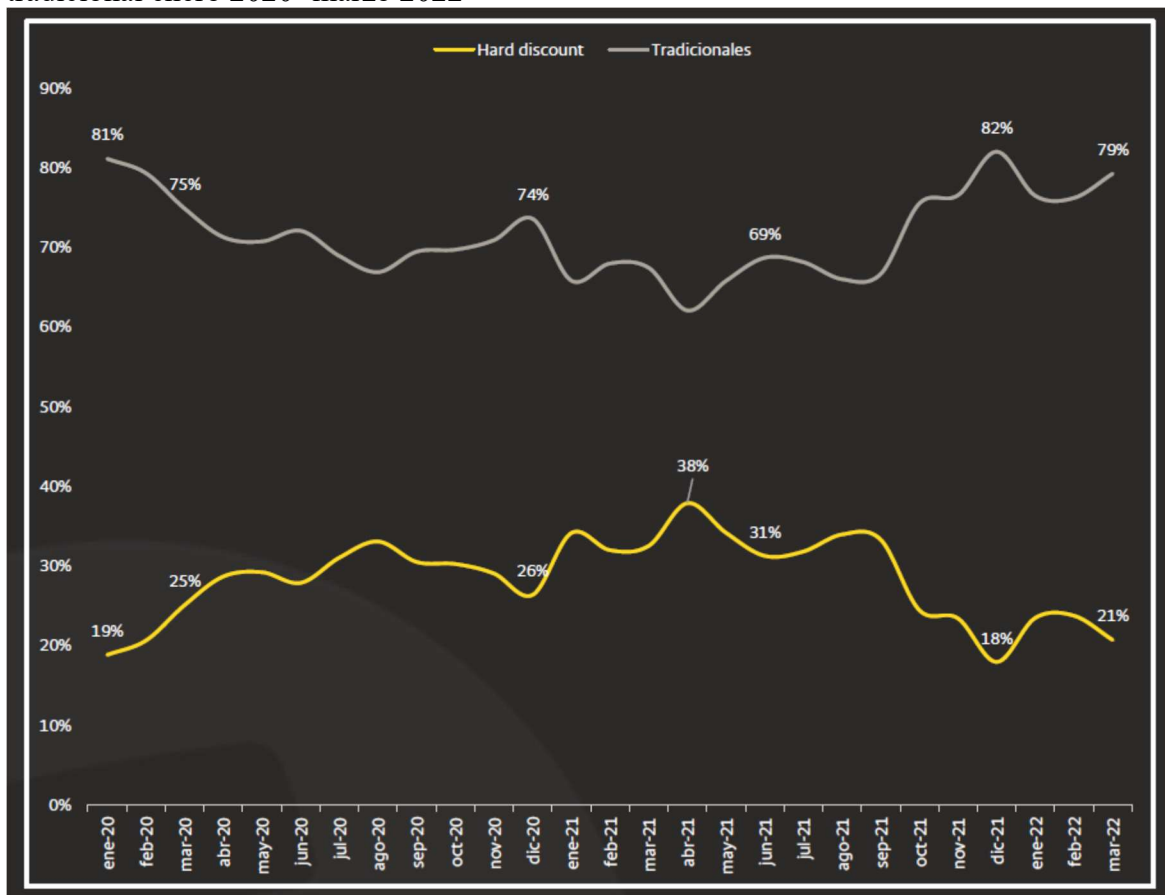
4.1. Propuesta de Modelo de Tienda

Supermercados Maximax es una cadena que nació en 1972. Durante 47 años la cadena de supermercados abrió 70 puntos de venta, es decir 1.5 nuevos supermercados por año, perdiendo competitividad y cuota de mercado. Por esta razón, basados en lo ya expuesto y con la coyuntura creada por la pandemia y una significativa pérdida de ventas causadas por los cambios en los hábitos de compra de los consumidores y por las medidas establecidas por las autoridades, tales como las cuarentenas, las restricciones de horarios, toques de queda, pico y cédula, entre otros, llevo a la cadena a cuestionar las políticas establecidas y también a repensar las estrategias a futuro y su modelo de atención, por esto la cadena fortaleció el canal de domicilios, lanzó su página de ventas en línea y en el 2022 lanzó una nueva imagen para los supermercados, llamada ahora Supermercado Maximax.

No obstante, no es un secreto que la cuota de mercado que están ganando los formatos de tiendas de *hard discount* frente al canal tradicional es bastante alta. El grupo de investigaciones económicas de Bancolombia publicó un estudio en abril del 2022 donde podemos ver la evolución de dicha cuota de mercado entre los años 2020 y 2022 (Figura 1). Sin embargo, el mismo estudio permite hacerse una idea, al dejar en claro que este modelo de negocio aun no es rentable en el tiempo, poniendo como ejemplo el caso de Justo y Bueno, es por esto que

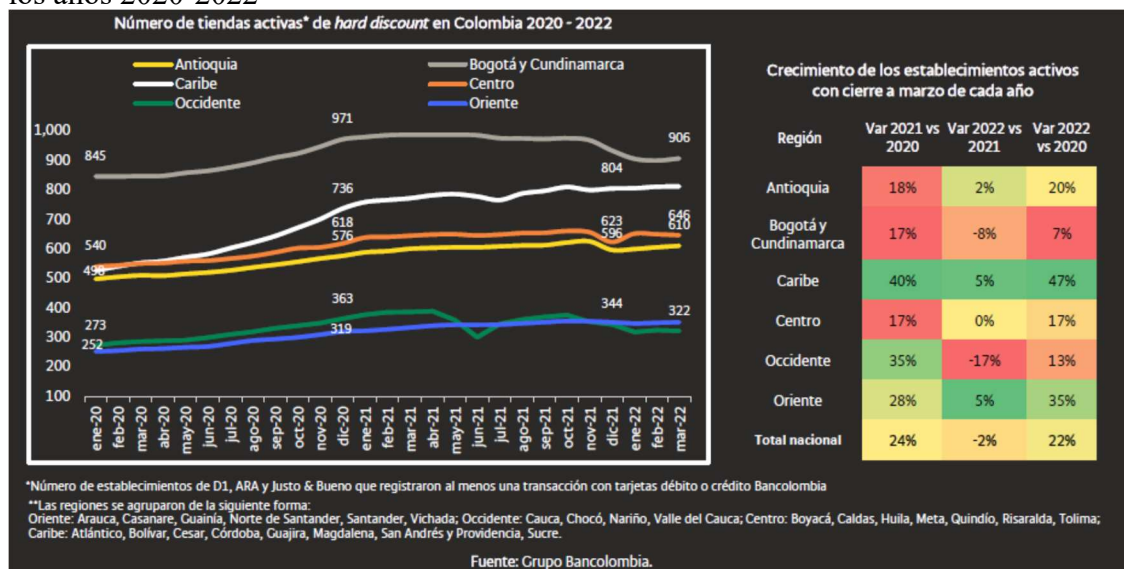
supermercados Maximax identificó una gran oportunidad ocupando una brecha evidente entre los modelos de *hard discount* y las grandes superficies, este punto medio es el que garantizara la generación de valor de esta línea de negocio en la organización.

Figura 1 Participación de los hard discount sobre el total de las ventas del canal tradicional enero 2020- marzo 2022



Grupo Bancolombia, Dirección de Investigaciones Económicas, Sectoriales y de Mercado, Tendencias del consumo Dinámica reciente de los hard discount en Colombia, (2022)

Figura 2 Número de tiendas activas de hard discount en Colombia y su variación durante los años 2020-2022



Grupo Bancolombia, Dirección de Investigaciones Económicas, Sectoriales y de Mercado, Tendencias del consumo Dinámica reciente de los hard discount en Colombia, (2022)

Es por esto que el objetivo de este trabajo está basado en proponer a la cadena de supermercados Maximax un plan de expansión sostenido en el tiempo, con un modelo de tienda que, al optimizar los espacios y su uso, logre un área total entre 500 m² y máximo 700 m² que albergue las áreas de bodega, administrativa y de venta, de tal forma que se adecue a las necesidades de sus clientes objetivo y cumpla con las condiciones a las que estos están acostumbrados, sin modificar su esencia.

A continuación, se presentarán las diferentes propuestas para encontrar solución a las problemáticas identificadas.

4.1.1. Redistribución de Áreas

Se presenta en la Tabla 8 una propuesta de redistribución, fusión y en algunos casos eliminación de las áreas, donde con la optimización de estas lograremos una menor área total y por ende los costos asociados a las adecuaciones, mobiliarios, equipos y personal necesarios disminuirán en la misma proporción.

Tabla 8 Propuesta de distribución de áreas Supermercado Maximax*Propuesta de distribución de áreas Supermercado Maximax*

Ítem	Espacio	Área m ²	Locales de área de 800 a 1000 m ²	Área m ²	Propuesta locales hasta 700 m ²
1	Cuarto Técnico Planta Eléctrica	10	1%	0	0%
2	Mundo Panadería (Nevera Masa Mixtas, Vitrina Neutra, Vitrina Refrigerada, Pos, 2 Mesones, Estufa, Horno, Pocetas De Aseo)	30	3%	0	0%
3	Mundo Carnes (Tres Vitrinas De Carnes, Un Cuarto De Refrigeración Procesos, Poceta De Aseo)	20	2%	14	2%
4	Área De Venta (Fruver, Puntos De Pago, Góndolas 12 Und, Antenas De Seguridad, Área De Mesas, Islas De Congelación, Plataformas Promocionales)	740	74%	560	80%
5	Línea De Frio (Neveras De Refrigeración 15 Mts) (Neveras De Congelación 20Mts)	0	0%	21	3%
6	Cava (Nevera De Bebidas)	30	3%	0	0%
7	Alto Costo	0	0%	0	0%
8	Administración	10	1%	14	2%
9	Tesorería	10	1%	0	0%
10	Baño Mujeres	0	0%	7	1%
11	Baño Hombre	0	0%	0	0%
12	Área De Empleador Mas Vestier Lockers	20	2%	14	2%
13	Bodega (Cuartos Fríos Congelación Y Refrigeración)	65	7%	49	7%
14	Cuarto De Reciclaje	0	0%	0	0%
15	Cuarto De Residuos	0	0%	0	0%
16	Cuarto Técnico Tableros De Control (Tgd, Rack, Ups, Etc...)	20	2%	0	0%
17	Cubierta Equipos De Extracción, Tanques De Reserva Y Equipos Red De Fríos Condensadoras, Areas Tecnicas	30	3%	0	0%
18	Ante caja	0	0%	17,5	3%
	Área total	1000	100%	700	100%

La anterior propuesta fue lograda gracias al acompañamiento constante de Maximax. Sin embargo, se quiere resaltar varios puntos que fueron necesarios para lograrla:

- Las islas de congelación se cuentan dentro del área de ventas
- Las áreas de empleados contienen *lockers* y cocineta. El *vestier* es en los baños
- La bodega es de solo secos (Puede llevar un congelador según área)

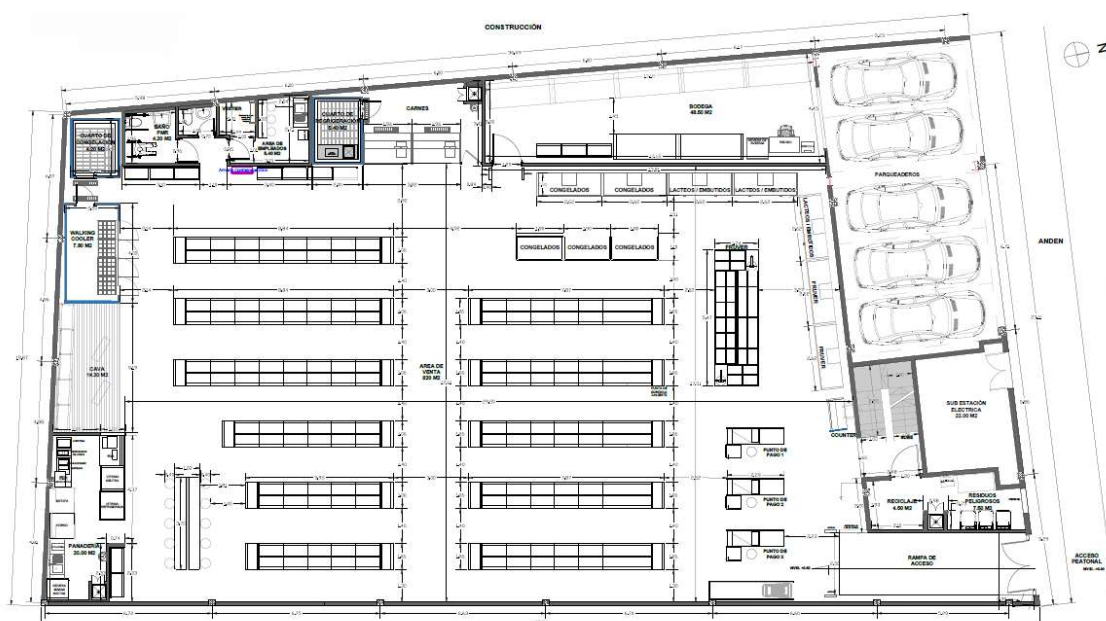
- El cuarto de reciclaje y residuos se maneja en cuarto de aforos
- El *rack* va encima de la caja fuerte en la oficina
- El tanque de agua va encima de los baños y la condensadora va en la bodega.

4.1.2. Distribución (layout) Almacén

Basados en el anterior punto, donde presentábamos una distribución modelo para cumplir con los objetivos del proyecto, se elaboró un *layout* para que sirva como guía para la gerencia de Maximax y sea un punto de partida en el largo camino a recorrer en esta nueva etapa.

Figura 3 Propuesta de distribución de almacén

Propuesta de distribución de almacén



4.1.3. Presupuesto de Dotación por Área de Servicio

A continuación, en la Tabla 9 se presenta el presupuesto logrado por área de servicio, basados en la propuesta de distribución de áreas anterior, lo que nos permitirá ver desde la

perspectiva económica los logros alcanzados en términos de ahorro para la gerencia de Maximax.

Tabla 9 Propuesta de dotación, equipos, sistemas y señalización

Propuesta de dotación, equipos, sistemas y señalización

Ítem	Descripción	Valor
1	Línea de fríos	\$ 436.485.290
2	Área de ventas	\$ 209.879.936
3	Panadería	\$ 97.003.377
4	Charcutería	\$ 5.535.000
5	Carnes	\$ 92.749.268
6	Administración / cuarto empleados	\$ 39.228.303
7	Bodega/cuarto de residuos	\$ 54.028.045
8	Red contraincendios (equipos)	\$ 1.481.565
9	Sistema de extracción (equipos)	\$ 12.138.000
10	Equipos especiales	\$ 112.594.166
12	Avisos y señalización	\$ 30.000.000
Sub-total dotaciones, equipos, muebles y señalización		\$ 1.091.122.951

Nota. Elaboración propia basados en datos del mercado.

4.1.4. Presupuesto de Obra Civil

En la Tabla 10 se presenta un presupuesto de adecuación partiendo del ideal que en el futuro supermercados Maximax se centre en su operación y objetivo principal e inicie su proceso de expansión dejando la idea de que esta se soporte sobre una plataforma de adquisición o compra de locales comerciales y empiece a buscar opciones más favorables en el mercado como el arrendamiento de los mismos.

Tabla 10 Propuesta presupuesto obra civil

Propuesta presupuesto obra civil

Descripción	valor total
Expensas tramites y pagos entidades	\$ 7.400.000
Preliminares	\$ 11.417.500
Demoliciones y desmontes	\$ 5.575.000
Estructura (metálica / en concreto)	\$ 4.968.200
Mampostería	\$ 28.658.800
Pañetes	\$ 14.236.000
Enchapes / pisos / revest	\$ 17.392.000
Enchapes / muros / revest	\$ 7.119.870
Cielorrasos	\$ 16.727.800

Pintura	\$ 15.360.800
Carpintería metálica	\$ 40.437.500
Instalaciones eléctricas	\$ 239.619.614
Red de voz y datos amp cat 6a	\$ 32.174.092
Ducteria seguridad electrónica	\$ 14.481.196
Certificaciones y otros	\$ 10.732.500
Instalaciones hidrosanitarias	\$ 83.234.461
Sistema de extracción aire ac(mano de obra)	\$ 10.238.000
Fletes y transportes	\$ 850.000
Remates protección y aseo	\$ 5.498.000
<hr/> Subtotal costo directo	<hr/> \$ 566.121.333

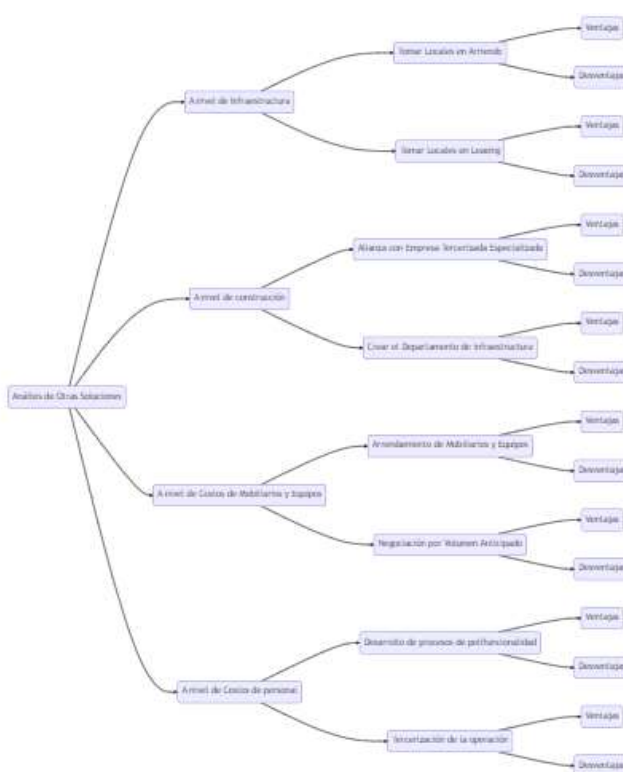
Nota. Elaboración propia con datos de mercado

Este modelo de supermercado Maximax nos da como resultado económico el cumplimiento del objetivo principal, logrando un ahorro aun superior al planteado en el objetivo principal de entre 300 y 400 millones de pesos, con esta proyección se estima que la cadena puede abrir 25 puntos de venta por año en los próximos cinco años.

4.2. Análisis de Otras Soluciones

El siguiente diagrama de flujo presenta el proceso de análisis de otras soluciones en diferentes aspectos para la expansión y apertura de nuevos supermercados. Se abordan alternativas a nivel de infraestructura, construcción, costos de mobiliarios y equipos, y costos de personal. Este análisis busca encontrar opciones que optimicen los recursos, reduzcan costos y brinden eficiencia operativa a Supermercados Maximax. A continuación, se detallan las diferentes alternativas consideradas en cada uno de estos aspectos clave.

Figura 4 Diagrama de flujo, Análisis de otras soluciones.



Nota. Elaboración propia

4.2.1. A nivel de Infraestructura

A la hora de tomar la decisión de expansión y apertura de otros supermercados, una de las decisiones vitales es el análisis de la compra del terreno o arriendo del local, derivado de la problemática de los costos asociados al mismo.

A continuación, se presentan en análisis de las alternativas a este problema:

4.2.1.1. Tomar Locales en Arriendo. Esta alternativa permite tener amplitud de ofertas de locales en arriendo, ya que siempre no es tan factible encontrar terrenos para compra en la ubicación adecuada y con las características de espacio necesarias para un supermercado.

Dentro de las ventajas se tiene que el arrendamiento permite negociar las condiciones, en donde situaciones como la inversión inicial pueden definir un tiempo de al menos 10 años que brinde un mínimo de estabilidad en el lugar. Así mismo, el propietario asumiría gastos como impuestos prediales, tasas y sobretasas que no asumiría el supermercado.

Contar con un inmueble hace que un negocio sea rentable en una ventana de tiempo muy amplia. Sin embargo, para el modelo del negocio de supermercado, donde la adquisición de bienes inmuebles no hace parte del *core* del negocio, no es indispensable la adquisición de bienes raíces.

Asimismo, esta alternativa permite mejorar el flujo de caja, el costo financiero, porque los recursos dedicados a un proyecto se pueden diversificar en otros. Un lote podrá costar entre \$ 1.000 y \$ 3.000 millones dependiendo de la ubicación. Este costo queda cargado al proyecto hasta su puesta en marcha y amortización a 10 años, sin contar con el valor de la construcción.

Al arrendar un local ya construido, ya se tiene una infraestructura física definida, no hay que invertir en licencias de construcción, permisos o diseños diferentes a los de adecuar el local. Por ende, también se tiene la economía en el tiempo de

construcción y adecuación. Asimismo, los costos del arriendo se parametrizan como un gasto del PYG en la tienda.

4.2.1.2. Tomar Locales en Leasing. Esta alternativa consiste en hacer negociación y compra de un terreno o local en el modelo *leasing*. Este modelo permite al final de la negociación que el terreno o local pase a propiedad de la compañía.

Dentro de las ventajas se puede nombrar que se financia el total de la inversión del bien, muchos ofrecen disminución en el valor de impuestos y otros beneficios tributarios y es flexible en plazos de pagos.

Como desventajas se puede observar que no se puede ser propietario del bien hasta el final del contrato y por ende no se puede entregar o devolver el bien hasta su finalización, tiene un mayor costo financiero comparado con otras opciones de financiación.

4.2.2. A nivel de construcción

El modelo de construcción uno a uno interno, obliga a que se demanden recursos específicos como personal de diseño, asesores, consultores y que se contraten proveedores con los cuales se limita la capacidad de negociación.

Por lo que a continuación se presentan alternativas de solución para los temas de construcción.

4.2.2.1. Alianza con Empresa Tercerizada Especializada para Ejecutar la Construcción. La tercerización consiste en delegar la gestión de ciertas actividades a terceros. Este proceso permite transformar los costos fijos en variables, mejorar el rendimiento del negocio y permite el acceso a

tecnologías especializadas ofreciendo desarrollo competitivo (Hernández, 2021).

Cuando se hace una alianza con empresa tercerizada especializada en construcción, una vez teniendo la definición técnica del proyecto, la empresa tercerizada se encarga del control técnico de la ejecución de la obra, incluyendo el diseño, valoración de cambios y la realización total de la obra, bajo las condiciones que establezca Supermercados Maximax.

Una ventaja importante de la tercerización es que no se tiene que contratar la mano de obra y los equipos necesarios para la ejecución de la construcción a cargo de la compañía.

Asimismo, el tiempo de ejecución de las adecuaciones se reduce y se tiene personal especializado de conocimiento de las áreas que se intervienen. Al tercerizar la construcción se establecen obligaciones contractuales en donde se puede exigir al contratista tiempo y reducción. Al tercerizar la construcción la empresa tiene la capacidad de negociar en volumen los materiales y suministros necesarios para la adecuación.

4.2.2.2. Crear el Departamento de infraestructura. Supermercados

Maximax no tiene un Departamento de infraestructura que se encargue de la planificación y control de los proyectos de construcción y adecuación de locales y supermercados.

En caso de que no se tercerice la construcción, el departamento debería contar con los recursos humanos y los equipos que le permita llevar a cabo la adecuación, construcción y mantenimiento de los supermercados nuevos y de los puntos activos.

En este caso el departamento se encargaría de la presupuestación del proyecto, los permisos de construcción y sus trámites, la contratación del personal y equipos, de la ejecución e inspección de las obras, desarrollo de minutas e informes de avance, el cierre y liquidación de la obra. Estos costos se cargarían a la empresa. Esto incrementaría la nómina directa a cargo de la empresa y se constituye en un costo fijo para ella. La principal desventaja está en que la construcción no es el *core* del negocio. Esta alternativa implicaría desarrollar un departamento diferente a la misión de supermercados Maximax.

4.2.3. A Nivel de Costos de Mobiliarios y Equipos

Los mobiliarios y equipos tienen especial importancia para un local de supermercado y constituyen el soporte físico de un supermercado. La distribución óptima, el mayor aprovechamiento de espacio, un mobiliario diseñado para la mayor exposición de productos son importantes ya que incrementa la comodidad del cliente y las ventas.

4.2.3.1. Arrendamiento de Mobiliarios y Equipos.

Esta alternativa se presenta porque existen diferentes proveedores capaces de proveer en arrendamiento el mobiliario y equipos para supermercados. Estas empresas se especializan además en el diseño y distribución óptima del mobiliario para el mejor aprovechamiento del local.

El arrendamiento consiste en tener el uso o goce del inmueble o equipo por un período determinado a cambio de una renta mensual. Dentro de los beneficios se puede decir que no es necesaria una inversión inicial para comprar el mobiliario y equipo, lo que puede descapitalizar la expansión. Otros beneficios serían:

- No se invierte en activos que se deben cambiar constantemente
- Las rentas son fijas
- Permite obtener bienes más costosos y de mayor tecnología
- Se reduce la carga fiscal
- Es posible al final comprar el mobiliario, devolverlo o actualizarlo
- El mantenimiento puede correr a costas del arrendador.

Dentro de las desventajas tenemos:

- Se requiere de un contrato fijo.
- La propiedad del bien es de un tercero.
- Rentar el mobiliario o equipo resulta más caro a largo plazo que haberlo comprado.
- El pago debe realizarse así el equipo no se utilice.

4.2.3.2. La Negociación por Volumen Anticipado. Negociación por volumen de compras permite optimizar al máximo el presupuesto anual y ahorrar esfuerzos y transacciones administrativas derivados de la compra unitaria.

La negociación por volumen es beneficiosa para ambas partes, el comprador y el vendedor. Permite a la empresa compradora disminuir los costos de adquisición de mobiliario y equipo, organizar los tiempos de recepción y mantener la programación de la adquisición del inventario. Por otro lado, a la empresa vendedora o fabricante le permite reducir sus costos operacionales, reducir sus inventarios y programar su producción.

Como desventaja se puede observar que debe existir una perfecta alineación entre la construcción y entrega de la infraestructura física del supermercado, ya que no sirve una adquisición anticipada sino se utiliza el mobiliario y equipos y solamente pasan a bodegas, en donde pueden terminar deteriorándose o dañándose.

4.2.4. A Nivel de Costos de personal

El recurso humano son las personas con las que la organización cuenta para desarrollar las acciones, actividades, labores o tareas que deben realizarse para el cumplimiento de la misión de la organización. A través de la administración de este recurso se busca maximizar el desempeño y la productividad del capital humano con las que la organización cuenta.

Uno de los principales desafíos de recursos humanos es atraer y retener el personal competente para el desempeño de la atención al cliente en un supermercado, mantener una baja rotación de personal y altos estándares de seguridad para el manejo de caja, inventario y almacenes.

Sin embargo, reducir los costos de personal no es una tarea fácil, ya que lleva a reducir el número de empleados lo que afecta directamente la prestación del servicio y la satisfacción del cliente. El objetivo de los gerentes en la industria del comercio minorista en supermercados es encontrar una dotación de personal y una programación eficiente de estos empleados de tal forma de satisfacer la demanda al mínimo costo (Bard, 2004).

Con la finalidad de disminuir los costos de personal en un punto de venta se proponen las siguientes alternativas:

- Desarrollo de procesos de polifuncionalidad
- Tercerización de la operación

4.2.4.1. Desarrollo de Procesos de Polifuncionalidad en los Diferentes

Cargos. Diferentes autores han abordado los problemas de sobredotación y subdotación usando personal polifuncional. Este tipo de flexibilidad laboral permite que empleados polifuncionales disponibles en departamentos sobredotados puedan ser transferidos a departamentos con subdotación. Sin embargo, la contratación y capacitación de este tipo de empleados puede ser costosa, por lo cual se requiere identificar configuraciones de polifuncionalidad que permitan una operación costo-efectiva (Mercado, 2021). Hay dos configuraciones de polifuncionalidad: polifuncionalidad cero y polifuncionalidad total. Mientras que en la polifuncionalidad cero, toda la dotación de empleados es especialista y, por lo tanto, cada empleado puede trabajar en un solo departamento; en la polifuncionalidad total, cada empleado está capacitado para trabajar en todos los departamentos de la tienda. Dentro de los beneficios de la polifuncionalidad se tienen los siguientes aspectos:

- Se puede lograr un mejor ajuste entre la oferta y la demanda de personal, minimizando los costes laborales a través de esquemas de capacitación para incorporar empleados polifuncionales
- El uso de personal mejor entrenado y calificado ayuda a reducir los excesos en la dotación del personal e incrementa las ventas por una mejora en el nivel de servicio y una mayor fidelización de los clientes
- Se estima que incorporar empleados polifuncionales permite lograr un ahorro aproximado entre el 40 y 50% de los costos laborales totales

Dentro de las desventajas se tiene que entrenar o contratar trabajadores polifuncionales es costoso, más si se considera la polifuncionalidad total.

4.2.4.2. Tercerizar la operación de personal. La tercerización es una figura por medio de la cual una empresa recurre a proveedores de mano de obra para evitar contratar directamente. La empresa que terceriza su mano de obra no asume ninguna responsabilidad laboral con los trabajadores contratados.

Dentro de los beneficios de la tercerización se tiene:

- Disminución de costos al evitar estructuras administrativas de administración de personal
- Permite emplear solo a las personas que se requiere acuerdo la situación
- Permite al cliente enfocarse en actividades estratégicas y no en las tareas operativas que se delegarían en la tercerización

Dentro de las desventajas se tiene que los trabajadores que se encuentran vinculados por tercerización perciben que se desmejora su calidad de vida, se sienten discriminados por quienes están vinculados directamente y manifiestan sentimientos de inconformidad por ser subcontratados (Vesga, 2011).

A lo anterior debe aunarse las posibles fallas de seguridad en temas claves como manejo de caja, apertura de puntas, manejo de inventarios, almacenes y a la falta de identificación con la marca.

5. Propuesta de Solución a Otras Soluciones

Es así como para el desarrollo del análisis y la selección de la alternativa que más le convenga a la cadena de supermercados Maximax, existen diferentes técnicas para seleccionar de un grupo de alternativas la mejor solución a los problemas. Sin embargo, debe tenerse en cuenta la experiencia, la intuición y juicio, que constituyen ingredientes predominantes en las decisiones (Empresa pública metropolitana, 2012).

Con una matriz de decisiones se busca detectar las ventajas y desventajas de cada opción, sopesar las diferentes variables y tomar una buena decisión en la búsqueda de encontrar la configuración de alternativas más adecuadas.

Según Martins (2021), una matriz de decisiones se debe utilizar para los siguientes casos:

- Comparar varias opciones similares.
- Reducir la cantidad de opciones hasta llegar a una decisión final
- Sopesar entre una variedad de factores importantes
- Abordar la decisión desde un punto de vista lógico, en vez de uno intuitivo o emocional

De igual forma el contar con el criterio y la perspectiva de expertos permitirá dar mayor certeza en cuanto a que la selección de la alternativa estará cubierta desde todos los frentes permitiendo afirmar que su aplicación traerá grandes beneficios a la gerencia de Maximax. Por esto hemos decidido combinar el concepto de matriz de decisión con una encuesta.

Como se cuenta con una población de 100 supermercados, se quiere un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, el tamaño de la muestra fue de 41 expertos en la materia de los cuales recibimos respuesta del 100% de ellos.

Los resultados de la encuesta son utilizados en la matriz sistemática para definir cuál es la mejor opción entre las evaluadas. Las respuestas escogidas para la matriz sistemática de valoración fueron las que tuvieron una votación por encima del 65 % de las respuestas recibidas. El procesamiento de la información de la encuesta se presenta en el Anexo A.

5.1. Matriz Sistemática de Valoración

Esta matriz propone una visión sistemática para la valoración de las alternativas. Invita a valorar los impactos y las reacciones de acuerdo con los diferentes criterios y/o atributos definidos, para cada uno de los actores involucrados y para cada una de las alternativas (De las Nieves, 2012).

Para el desarrollo del trabajo se presenta el análisis cada una de las propuestas de las alternativas de solución en cada uno de los niveles:

5.1.1. A Nivel de Infraestructura. De acuerdo con la Tabla 11 se puede precisar que a nivel de la infraestructura la mejor alternativa es tomar el local en arriendo porque en promedio obtuvo un 85% en la evaluación de expertos con respecto a tomar locales en leasing que obtuvo un 15% en promedio. El arriendo es una opción más flexible, ya que no se requiere una inversión inicial importante y se puede negociar una duración y unas condiciones de contrato.

Tabla 11 Alternativas de solución a nivel infraestructura

Alternativa	<i>Alternativas de solución a nivel infraestructura</i>					
	Criterios					
	Mayores ofertas en el mercado	Posibilidad de negociar condiciones	Propietario asume impuestos	Mejora el flujo de caja	Menor costo financiero	Disminución costos
Tomar locales en arriendo	78%	95%	68%	100%	85%	85%
Tomar locales en leasing	22%	5%	32%	0%	15%	15%

El leasing, por otro lado, requiere una inversión inicial y una opción de compra al final del plazo. Es una opción más atractiva si se desea tener la opción de comprar el local en el futuro. Sin embargo, como ya se ha mencionado el negocio inmobiliario no es el *core* de Maximax por lo que esta opción queda relegada.

5.1.2. A Nivel de Construcción. De acuerdo la Tabla 12 se puede deducir que a nivel de construcción la mejor alternativa a seguir es hacer alianzas con empresas especializadas en construcción ya que el promedio calificado por expertos es del 90%, mientras que crear un departamento de construcción obtuvo una evaluación del 10%. Una mejor evaluación obtuvo realizar una alianza con una empresa de construcción para que construya y entregue el supermercado llave en mano, es decir, después de construido o adecuado y listo para iniciar operación.

Tabla 12 Alternativas de solución a nivel construcción

Propuesta	Criterios					
	Mayor disminución costos	Mayor disminución gastos nómina	Mejor control técnico	Mejor diseño obras	Menor costo equipos	Menor costo mano obra
Alianza empresa especializada	93%	100%	83%	73%	98%	95%
Crear Departamento Construcción	7%	0%	17%	27%	2%	5%

Fortalecer el departamento de infraestructura puede garantizar un control completo y personalizado sobre la gestión de la infraestructura, lo que puede ser beneficioso si la empresa tiene necesidades específicas. Sin embargo, la creación de un departamento de infraestructura puede ser costosa y llevar tiempo, lo que podría afectar los planes de crecimiento a corto plazo.

Por otro lado, hacer una alianza con una empresa especializada puede ser una buena opción si la empresa no tiene la capacidad o el presupuesto para crear un departamento de infraestructura interno. Una empresa especializada puede ofrecer servicios personalizados a un precio razonable y en un plazo corto, lo que puede ser beneficioso para las necesidades de la empresa. Además, la alianza con una empresa especializada puede permitir a la empresa centrarse en sus objetivos principales y delegar la gestión de la infraestructura a una empresa experta.

5.1.3. A Nivel de los Costos de Mobiliario y Equipo. Como se observa en la Tabla 13

la mejor alternativa es arrendar el equipo y el mobiliario para supermercados Maximax ya que obtuvo un promedio del 96% en la evaluación de expertos, mientras que adquirir el mobiliario y equipo obtuvo un promedio del 4%. El arrendamiento permitiría una disminución en los costos del montaje y puesta en marcha de un supermercado.

Tabla 13 Alternativas de solución a nivel costos mobiliario y equipo

Propuesta	Criterios				
	Baja inversión	Menores costos mantenimiento	Menores costos renovación	Menor depreciación	Mejor opción para Maximax
Arrendar mobiliario y equipos	98%	100%	95%	100%	85%
Adquirir mobiliario y equipos	2%	0%	5%	0%	15%

Arrendar el mobiliario y los equipos puede ser la mejor opción ya que la empresa tiene un presupuesto limitado y no desea comprometerse con una inversión a largo plazo. Al arrendar, la empresa puede utilizar los bienes por un período determinado y devolverlos al final del contrato sin tener que preocuparse por la gestión y el mantenimiento de estos. Además, el arrendamiento

puede ofrecer la opción de actualizar el equipo o el mobiliario en función de las necesidades cambiantes de la empresa.

Comprar el mobiliario y los equipos por volumen podría llegar a ser una buena opción si la empresa llega a tener una necesidad constante de los mismos. Comprar en grandes cantidades puede ofrecer descuentos y reducir los costos de adquisición a largo plazo. Además, la propiedad de los bienes puede ser beneficiosa si la empresa tiene planes a largo plazo y desea tener el control total de los mismos, sin embargo, deberá tener en cuenta en sus planes el mantenimiento, reparación y sustitución de los mismo en el tiempo.

5.1.4. A Nivel de Costos de Personal. De acuerdo a la Tabla 14 la alternativa más apropiada es capacitar los empleados para que sean polifuncionales dentro de supermercados Maximax, ya que esta propuesta alcanza un promedio de los expertos del 79%, mientras que la tercerización de personal obtuvo el 21%. Esto le brindaría a Maximax empleados más comprometidos, con mayor capacitación, una disminución de costos y de rotación del personal, lo que redundaría en una mejor prestación del servicio

Tabla 14 Alternativas de solución a nivel costos de personal

Propuesta	Criterios					
	Maximax disminuye rotación de personal	Maximax disminuye costos personal	Maximax disminuye incidentes seguridad	Personal más entrenado	Disminución costos capacitación	Personal más apropiado con la marca
Polifuncionalidad	93%	93%	56%	80%	56%	95%
Tercerización operación personal	7%	7%	44%	20%	44%	5%

La polifuncionalidad del personal es una estrategia clave en la gestión de recursos humanos, ya que permite a los empleados desarrollar habilidades y conocimientos en diferentes

áreas de la empresa, lo que puede aumentar su motivación y compromiso. Además, al contar con un personal capacitado para realizar múltiples tareas, la empresa puede responder con mayor agilidad a las demandas del mercado y ajustarse a las necesidades cambiantes de los clientes.

Sin embargo, tercerizar puede implicar ciertos riesgos, como la pérdida de control sobre la calidad y los tiempos de entrega, la dependencia de proveedores externos y la posible falta de alineación entre los objetivos de la empresa y los de los proveedores.

6. Plan y Recomendaciones de Implementación

Tras analizar los resultados obtenidos mediante las metodologías propuestas, se sugiere a la dirección de supermercados Maximax la conceptualización y aplicación de un plan de expansión que permita la apertura de 3 a 4 puntos de venta por año, con locales de un área máxima entre 600 m² y 800 m². Se recomienda que estos locales sean adquiridos bajo la modalidad de arrendamiento, y que se contrate a una empresa especializada en adecuaciones locativas para que entregue un local que cumpla con todas las necesidades de funcionamiento del supermercado. Asimismo, se sugiere que se establezca una alianza estratégica con un proveedor que suministre todo el mobiliario y sistemas necesarios para el inicio de la operación del supermercado, con el fin de optimizar los recursos y reducir los costos asociados a la adquisición de estos elementos. Se espera que la implementación de esta estrategia permita a supermercados Maximax ampliar su cobertura, mejorar su poder de negociación y participar de economías de escala logradas por el volumen de adquisiciones reales y proyectadas bajo la expansión.

Uno de los puntos álgidos de la discusión con la gerencia de supermercados Maximax, está en el área de los locales ya que al ser una empresa de tradición familiar consideran que sus locales deben mantener el área (1500 m² a 2500 m²) que los clientes están acostumbrados a frecuentar. Sin embargo, como hemos podido comprobar es más rentable desde todas las perspectivas la implementación de supermercados Maximax, en un formato compacto (600 m² a 800 m²).

La implementación de los puntos mencionados permitirá a la cadena de supermercados Maximax planificar y ejecutar un ambicioso plan de expansión, con el objetivo de abrir de 3 a 4 nuevas tiendas por año. Esta estrategia proporcionará diversas ventajas, tales como una mayor cobertura geográfica, un mayor poder de negociación con los proveedores, y la posibilidad de

participar en economías de escala gracias al aumento del volumen de adquisiciones, tanto actuales como previstas como parte de la expansión.

7. Conclusiones

7.1. Alternativas de solución:

- La aplicación de un plan de expansión con apertura de 3 a 4 tiendas por año, locales de 600 m² a 800 m², adquiridos en modalidad de arrendamiento y con alianzas estratégicas en mobiliario y sistemas, permitirá a Supermercados Maximax ampliar su cobertura geográfica, mejorar su poder de negociación y participar en economías de escala, obteniendo ventajas significativas.

7.2. Propuesta de modelo:

- La implementación de un modelo de tienda que optimice recursos y reduzca costos en infraestructura proporcionará a Supermercados Maximax la oportunidad de captar un segmento de mercado desatendido, fortalecer su reconocimiento como uno de los principales establecimientos comerciales a nivel nacional, y lograr un crecimiento sostenido y escalable a largo plazo.

7.3. Implementación de la estrategia:

- La implementación del plan de expansión basado en las recomendaciones obtenidas del análisis de la situación permitirá a Supermercados Maximax demostrar una reducción de costos y una óptima gestión de los recursos, tanto económicos como de espacio. Esto se traducirá en una eficiente utilización de los recursos, así como en una experiencia positiva para los clientes debido a los altos estándares de calidad y la incorporación de equipos de última tecnología, generando así una imagen memorable en la mente de los consumidores.

7.4. Análisis externo:

- Como resultado del análisis externo de Supermercados Maximax, se han identificado diversas oportunidades y desafíos en el entorno competitivo y económico. Estas conclusiones destacan la importancia de adaptarse a las tendencias del mercado, como la demanda creciente de productos orgánicos y saludables, así como la necesidad de mejorar la experiencia del cliente mediante tecnologías innovadoras y estrategias de marketing digital. Además, se subraya la relevancia de establecer alianzas estratégicas con proveedores confiables y de optimizar la cadena de suministro para mantener una ventaja competitiva. En resumen, la implementación de acciones basadas en el análisis externo permitirá a Supermercados Maximax capitalizar oportunidades, mitigar riesgos y fortalecer su posición en el mercado.

Bibliografía

- Colsubsidio. (2022, Febrero 4). *Colsubsidio*. Retrieved Febrero 4, 2022, from Nuestra organización: <https://www.colsubsidio.com/nosotros>
- Sanabria, P., & Guzmán, A. (2021). *Políticas públicas, valor público y gobernanza colaborativa: el caso de la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio* (Vol. xv). Bogota: Universidad de los Andes, Ediciones Uniandes.
- Colsubsidio. (2021). *Informe de gestión y sostenibilidad 2020*. Colsubsidio. Bogota: Colsubsidio.
- DANE. (2022, Enero 25). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Retrieved from https://www.dane.gov.co/files/prueba_pagina/index.php_002.html
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022, Enero 25). *Noticia de Industria*. Retrieved from <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/comercio-por-menor-supera-resultados-prepandemia>
- Ramirez, A. (2022, Enero 25). *InformaBTL*. Retrieved from ¿Qué son las grandes superficies y cómo funcionan?: <https://www.informabtl.com/una-gran-superficie-funciona/>
- El Heraldo. (2015, Mayo 24). *Economía*. Retrieved from Tiendas de barrio, modelo exitoso que compite contra ‘gigantes’: <https://www.elheraldo.co/economia/tiendas-de-barrio-modelo-exitoso-que-compite-contragigantes-196520>
- FENALCO. (2022, Enero 25). *El comercio electrónico a la orden del día*. Retrieved from <https://www.fenalco.com.co/bit%3%A1cora-econ%3%B3mica/el-comercio-electr%3%B3nico-la-orden-del-d%3%ADa>
- CENCOSUD. (2017, Enero 25). *Home*. Retrieved from <https://www.cencosud.com/>
- Rodriguez, E. (2013, Noviembre 28). *Análisis sectorial de las grandes superficies en Colombia*. Retrieved from

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76673/1/analisis_sectorial_colombia.pdf

La República. (2019, Agosto 5). *Comercio*. Retrieved from D1 alcanzó 50,3% del mercado de discounters seguido de Ara (23,2%) y Justo y Bueno (10,7%):

<https://www.larepublica.co/empresas/d1-alcanzo-503-del-mercado-de-los-discounters-seguido-de-ara-232-y-justo-y-bueno-107-2892887>

Perú Retail. (2018, Junio 27). *Discounters: El formato que revoluciona el sector retail*. Retrieved from <https://www.peru-retail.com/discounters-formato-revoluciona-retail/>

Portafolio. (2018, Febrero 23). *Negocios*. Retrieved from Ara consolida su presencia en el país: <https://www.portafolio.co/negocios/ara-consolida-su-presencia-en-el-pais-514582>

Ramírez, L., & Rojas, G. (2015, Abril 01). *Condiciones para que perduren las tiendas por departamento en el sector retail colombiano*. Retrieved from Universidad del Rosario: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10443/RojasGonzalez-GiovannyAlexi-2015.pdf;jsessionid=D43A5C6F39A0067AB0F17D83B5E8A744?sequence=1>

Molina, L. (2010, julio 05). *200 años de comercio en Colombia*. Retrieved from Revista Dinero: <https://www.semana.com/200-anos-comercio-colombia-luis-fernando-molina-londono/95391/>

Caracol Radio. (2021, Diciembre 20). *Caracol radio*. Retrieved from HOra 20: https://caracol.com.co/programa/2021/12/21/hora_20/1640055365_317950.html

ANDI. (2022, Abril 20). *Balance 2020 y perspectivas 2021*. Retrieved from http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf.

Enretail. (2021, Mayo 28). *El sector retail colombiano podrá disponer de una solución gratuita para maximizar las ventas*. Retrieved from <https://www.enretail.com/2021/05/28/el-sector-retail-colombiano-podra-disponer-de-una-solucion-gratuita-para-maximizar-las-ventas/>

Palacios, K. (2021, Septiembre 9). *Impacto de la tributaria se sentirá más en las empresas*. Retrieved from America Retail: <https://www.america-retail.com/colombia/impacto-de-la-tributaria-se-sentira-mas-en-las-empresas/>

Fondo Monetario Internacional. (2022, Marzo 28). *COMUNICADO DE PRENSA NO. 22/96*. Retrieved from El Directorio Ejecutivo del FMI concluye la Consulta del Artículo IV con Colombia correspondiente a 2022: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/03/28/pr2296-imf-executive-board-concludes-2022-article-iv-consultation-with-colombia>

Programa Mundial de Alimentos. (2021, Octubre 01). *Análisis de la Seguridad Alimentaria*. Retrieved from Boletín VAM#1: Octubre 2021: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/BoletinVAM.Colombia.octubre.2021.pdf>

Banco de la República. (2022, Abril 18). *Boletín de Indicadores Económicos*. Retrieved from <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Portafolio. (2022, Febrero 11). *Empresas*. Retrieved from Colombia es el segundo país más desigual en Latinoamérica: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-segundo-pais-mas-desigual-en-latinoamerica-561649>

Alfaro, P. (2022, Abril 17). *Cinco tendencias globales del sector consumo en la era post COVID-19*. Retrieved from KPMG Tendencias:

<https://www.tendencias.kpmg.es/2020/09/cinco-tendencias-globales-sector-consumo-era-post-covid-19/>

Tannenbaun, B., Salese, R., & Bart, D. (2021, Junio 1). *How consumer behaviour is driving retail evolution*. Retrieved from RSM: <https://www.rsm.global/insights/finding-opportunity-change/how-consumer-behaviour-driving-retail-evolution>

Shotwell, L. (2021, Diciembre 2021). *Mobidev*. Retrieved Abril 24, 2022, from 7 Retail Technology Trends Reviving the Stores in 2022: <https://mobidev.biz/blog/7-technology-trends-to-change-retail-industry>

Dunbar, D. (2019, Abril 4). *EI Group, Inc. (EI)*. Retrieved Abril 20, 2022, from Environmental Issues and Sustainability in the Retail Industry: <https://ei1.com/2019/04/04/environmental-issues-and-sustainability-in-the-retail-industry/>

GlobalDataRetail. (2018, Septiembre 26). *Retail Insight Network*. Retrieved Abril 20, 2022, from Retailers must adapt as environmental factors impact shopper choice: <https://www.retail-insight-network.com/comment/retailers-must-adapt-environmental-factors-impact-shopper-choice/>

Acosta, C. (2021, Septiembre 7). *Asuntos legales*. Retrieved Abril 20, 2022, from Así avanza el proyecto de ley que buscaría regular el uso de plástico de un solo uso en Colombia: <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/asi-avanza-el-proyecto-de-ley-que-busca-regular-el-uso-de-plastico-de-un-solo-uso-3228571>

Zapata, A. (2007, Noviembre 1). *La gestion ambiental en el sector empresarial, una visión bajo el enfoque empresa - entorno como estrategia de competitividad*. Retrieved Abril 20, 2022, from Repositorio Universidad Nacional:

- <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/2763/amparozapatagomez.2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- HG.org . (2018, Diciembre 1). *Legal resource*. Retrieved Abril 20, 2022, from Retail Law:
<https://www.hg.org/retail-law.html>
- Neira, J., & Pineda, N. (2020, Enero 15). *Bancolombia*. Retrieved from Perspectivas de crecimiento para las tiendas Hard Discount:
<https://www.bancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/perspectivas-tiendas-hard-discount>
- Salazar, J. (2019, Diciembre 1). *Análisis del comportamiento del sector retail en le periodo 2014 - 2018 en Santiago de Cali*. Retrieved Abril 26, 2022, from Univesidad del Valle:
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/15019/CB-0600275.pdf?sequence=1>
- Buitrago, J., & Rojas, I. (2018, Diciembre 01). *Aprovechamiento de los alimentos próximos a vencerse y no aptos para la venta, de las cadenas retail de Bogotá*. Retrieved Enero 2022, 22, from Colegio de Estudios Superiores de Administración:
<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2284/ADM2018-26788.pdf?sequence=7>
- Hernández, M. (2021, Enero 10). *Gerencia de edificios*. Retrieved Mayo 18, 2022, from
<https://www.gerenciadeedificios.com/202101103988/articulos/desde-la-gerencia/tercerizacion-muestra-sus-ventajas.html>
- Bard, J. (2004). Staff scheduling in high volumen service facilities with downgrading. *IIE Transactions*, 985 - 997. doi:10.1080/07408170490487812

- Mercado, Y. (2021, Noviembre 1). *Beneficios de la polifuncionalidad laboral en la industria retail: enfoque "K-chaining" con incertidumbre en la demanda*. Retrieved Mayo 23, 2022, from Universidad del Norte:
<https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/10288/1047360715.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vesga, J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus rimplicaciones en el contrato psicológico,. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 171 - 182.
- Empresa pública metropolitana. (2012, Noviembre 01). *Estudio de impacto ambiental de la primera línea del metro de Quito*. Retrieved from Informe final analisis de alternativas:
https://www.jbic.go.jp/ja/business-areas/environment/projects/pdf/56262_21.pdf
- Martins, J. (2021, Abril 29). *7 sencillos pasos para crear una matriz de decisiones*. Retrieved from Asana: <https://asana.com/es/resources/decision-matrix-examples>
- De las Nieves, G. (2012, Diciembre 01). *Matrices para la evaluación y selección de alternativas*. Retrieved from Técnicas participativas para la planeación:
<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/1917/colinmiranda.pdf?sequence=1>
- Lozano, S., Patiño, I., Gómez, A., & Torres, A. (2017, Julio 18). *Identificación de factores que generan diferencias de tiempo y costos en proyectos de construcción en Colombia*. Retrieved from Escuela de Ciencias y Humanidades y Escuela de Ingeniería de la Universidad EAFIT: <https://www.redalyc.org/journal/835/83556831006/html/#B6>
- Grupo Bancolombia. (2022, Abril 01). *Dinámica reciente de los hard discount en Colombia*. Retrieved from Tendencias de consumo:
<https://connections.grupobancolombia.com/files/basic/anonymous/api/library/92f6054b->

ad26-404e-8491-ab8440bb091f/document/449b9711-e1ef-4a81-80a3-
cc73ff8c193e/media

Anexo A

Procesamiento de la Información de la Encuesta

Para organizar los resultados obtenidos de las 41 encuestas contestadas por los gerentes de supermercados Maximax, se llevó a cabo un análisis y tabulación de los datos de manera computarizada para agilizar el proceso.

Análisis e Interpretación de los Resultados

Después de aplicar las encuestas, se procedió a organizar la información de manera sistemática y establecer porcentajes estadísticos para facilitar el análisis de los resultados. Antes de entregar la encuesta a los gerentes de los Supermercados Maximax, se les informó acerca de la intención del trabajo investigativo para obtener respuestas más precisas y conscientes de las necesidades de la investigación.

Interpretación de los resultados

Luego de haber procesado la información, obtenida de las encuestas aplicadas a los expertos los resultados son los siguientes:

Pregunta 1. Entre las alternativas de tomar locales en arriendo o tomar locales en *leasing* ¿Cuál presenta mayor ventaja en el mercado?

Tabla 15 Respuesta Pregunta 1

Respuesta Pregunta 1

Alternativas	No Respuestas	%
Tomar locales en arriendo	32	78%
Tomar locales en Leasing	9	22%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 78% manifiesta que tomar locales en arriendo presenta mayores ofertas en el mercado . El 22% afirma que tomar locales en *leasing* presenta

mayores ofertas. Esto demuestra que tomar locales en arriendo en leasing presenta una mayor ventaja en el mercado.

Pregunta 2. Entre las alternativas de tomar locales en arriendo o tomar locales en *leasing* ¿Cuál presenta mayor posibilidad para negociar condiciones favorables?

Tabla 16 Respuesta Pregunta 2

Respuesta Pregunta 2

Alternativas	No Respuestas	%
Tomar locales en arriendo	39	95%
Tomar locales en <i>leasing</i>	2	5%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 95% considera que tomar locales en arriendo presenta una mayor posibilidad para negociar condiciones favorables. El 5% considera que el *leasing*. Esto demuestra que tomar locales en arriendo presenta mayor ventaja para negociar condiciones favorables.

Pregunta 3. Entre las alternativas de tomar locales en arriendo o tomar locales en *leasing* ¿Cuál considera que puede dar más ventajas en el tema de impuestos?

Tabla 17 Respuesta Pregunta 3

Respuesta Pregunta 3

Alternativas	No Respuestas	%
Tomar locales en arriendo	28	68%
Tomar locales en Leasing	13	32%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 68% considera que tomar locales en arriendo presenta mayores ventajas en el tema de impuestos. El 32% considera que *leasing*. Esto demuestra que tomar locales en arriendo presenta mayores ventajas en el tema de arriendo.

Pregunta 4. Entre las alternativas de tomar locales en arriendo o tomar locales en *leasing* ¿Cuál considera que mejora su flujo de caja?

Tabla 18 Respuesta pregunta 4

Respuestas Pregunta 4

Alternativas	No Respuestas	%
Tomar locales en arriendo	41	100%
Tomar locales en Leasing	0	0%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 100% considera que tomar locales en arriendo mejora su flujo de caja.

Pregunta 5. Entre las alternativas de tomar locales en arriendo o tomar locales en *leasing* ¿Cuál considera que presenta un menor costo financiero?

Tabla 19 Respuesta Pregunta 5

Respuesta Pregunta 5

Alternativas	No Respuestas	%
Tomar locales en arriendo	35	85%
Tomar locales en Leasing	6	15%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 85% considera que tomar locales en arriendo presenta un menor costo financiero. El 15% considera que *leasing*. Esto demuestra que tomar locales en arriendo presenta un menor costo financiero.

Pregunta 6. Entre las alternativas de tomar locales en arriendo o tomar locales en *leasing* ¿Cuál considera que presenta una mayor disminución de costos?

Tabla 20 Respuesta Pregunta 6

Respuesta Pregunta 6

Alternativas	No Respuestas	%
Tomar locales en arriendo	35	85%
Tomar locales en Leasing	6	15%

Total	41	100%
-------	----	------

Del 100% de los expertos encuestados el 85% considera que tomar locales en arriendo presenta una mayor disminución de costos. El 15% considera que *leasing*. Esto demuestra que tomar locales en arriendo presenta mayor disminución de costos.

Pregunta 7. Entre las alternativas de Alianza con empresa especializada en construcción o Crear un departamento de construcción ¿Cuál considera que tiene una mayor disminución de costos para la empresa?

Tabla 21 Respuesta Pregunta 7

Respuesta Pregunta 7

Alternativas	No Respuestas	%
Alianza con empresa especializada	38	93%
Crear Departamento Construcción	3	7%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 93% considera que una alianza con una empresa especializada en construcción representa una mayor disminución de costos. El 7% considera que crear un departamento de construcción. Esto demuestra que una alianza con una empresa especializada en construcción presenta mayor disminución de costos para la empresa.

Pregunta 8. Entre las alternativas de Alianza con empresa especializada en construcción o Crear un departamento de construcción ¿Cuál considera que tiene una mayor disminución de gastos nómina?

Tabla 22 Respuesta Pregunta 8

Respuesta pregunta 8

Alternativas	No Respuestas	%
Alianza con empresa especializada	41	100%
Crear Departamento Construcción	0	0%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 100% considera que una alianza con una empresa especializada tiene una mayor disminución de costos en gastos de nómina.

Pregunta 9. Entre las alternativas de Alianza con empresa especializada en construcción o Crear un departamento de construcción ¿Cuál considera que puede realizar un mejor control técnico de una obra en construcción?

Tabla 23 Respuesta Pregunta 9

Respuesta Pregunta 9

Alternativas	No Respuestas	%
Alianza con empresa especializada	34	83%
Crear Departamento Construcción	7	17%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 83% considera que en una alianza con una empresa especializada esta realizaría un mejor control técnico de una obra de construcción. El 17% considera que un departamento de construcción. Esto demuestra que en una alianza con una empresa especializada en construcción esta haría un mejor control técnico de una obra.

Pregunta 10. Entre las alternativas de Alianza con empresa especializada en construcción o Crear un departamento de construcción ¿Cuál considera que puede realizar unos mejores diseños de obra?

Tabla 24 Respuesta pregunta 10

Respuesta Pregunta 10

Alternativas	No Respuestas	%
Alianza con empresa especializada	30	73%
Crear Departamento Construcción	11	27%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 73% considera que en una alianza con una empresa especializada esta realizaría unos mejores diseños de una obra de construcción. El 27%

considera que un departamento de construcción. Esto demuestra que en una alianza con una empresa especializada en construcción esta haría unos mejores diseños de obra.

Pregunta 11. Entre las alternativas de Alianza con empresa especializada en construcción o Crear un departamento de construcción ¿Cuál considera que puede presentar menor costo de adquisición de equipos de construcción?

Tabla 25 Respuesta Pregunta 11

Respuesta Pregunta 11

Alternativas	No Respuestas	%
Alianza con empresa especializada	40	98%
Crear Departamento Construcción	1	2%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 98% considera que una alianza con una empresa especializada representaría menores costos de adquisición de equipos de construcción. El 2% considera que un departamento de construcción. Esto demuestra que en una alianza una empresa especializada representaría menores costos de adquisición de equipos de construcción.

Pregunta 12. Entre las alternativas de Alianza con empresa especializada en construcción o Crear un departamento de construcción ¿Cuál considera que puede presentar menor costo de mano de obra para construcción?

Tabla 26 Respuesta Pregunta 12

Respuesta Pregunta 12

Alternativas	No Respuestas	%
Alianza con empresa especializada	39	95%
Crear Departamento Construcción	2	5%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 95% considera que una alianza con una empresa especializada representaría menores costos de mano de obra para construcción. El 5% considera

que un departamento de construcción. Esto demuestra que en una alianza una empresa especializada representaría una mejor opción en temas de costo de mano de obra.

Pregunta 13. Entre las alternativas de Arrendar mobiliarios y equipos o Comprar los mobiliarios y equipos para un Supermercado ¿Cuál considera que puede tener una más baja inversión?

Tabla 27 Respuesta Pregunta 13

Respuesta Pregunta 13

Alternativas	No Respuestas	%
Arrendar mobiliario y equipos	40	98%
Adquirir mobiliario y equipos	1	2%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 98% considera que arrendar el mobiliario y los equipos tiene una más baja inversión que adquirir el mobiliario y los equipos. Esto demuestra que en el tema del mobiliario y equipos en mejor el arrendamiento que la adquisición.

Pregunta 14. Entre las alternativas de Arrendar mobiliarios y equipos o Comprar los mobiliarios y equipos para un Supermercado ¿Cual considera tiene unos menores costos de mantenimiento?

Tabla 28 Respuesta Pregunta 14

Respuesta Pregunta 14

Alternativas	No Respuestas	%
Arrendar mobiliario y equipos	41	100%
Adquirir mobiliario y equipos	0	0%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 100% considera que arrendar el mobiliario y los equipos tiene menores costos de mantenimiento. Esto demuestra que en el tema del mobiliario y equipos en mejor el arrendamiento que la adquisición.

Pregunta 15. Entre las alternativas de Arrendar mobiliarios y equipos o Comprar los mobiliarios y equipos para un Supermercado ¿Cual considera que tiene menores costo en la renovación de equipos?

Tabla 29 Respuesta Pregunta 15

Respuesta Pregunta 15

Alternativas	No Respuestas	%
Arrendar mobiliario y equipos	39	95%
Adquirir mobiliario y equipos	2	5%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 95% considera que arrendar el mobiliario y los equipos tiene menores costos en la renovación de equipos que adquirir el mobiliario y los equipos. Esto demuestra que en el tema del mobiliario y equipos es más conveniente el arrendamiento que la adquisición en los costos de renovación.

Pregunta 16. Entre las alternativas de Arrendar mobiliarios y equipos o Comprar los mobiliarios y equipos para un Supermercado ¿Cual considera que tiene menores gasto de depreciación?

Tabla 30 Respuesta Pregunta 16

Respuesta Pregunta 16

Alternativas	No Respuestas	%
Arrendar mobiliario y equipos	41	100%
Adquirir mobiliario y equipos	0	0%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 100% considera que arrendar el mobiliario y los equipos tiene menores costos de depreciación que adquirir el mobiliario y los equipos. Esto demuestra que en el tema del mobiliario y equipos es más conveniente el arrendamiento que la adquisición en temas de depreciación.

Pregunta 17. Entre las alternativas de Arrendar mobiliarios y equipos o Comprar los mobiliarios y equipos para un Supermercado ¿Cual considera que es una mejor opción para Supermercados Maximax?

Tabla 31 Respuesta Pregunta 17

Respuesta Pregunta 17

Alternativas	No Respuestas	%
Arrendar mobiliario y equipos	35	85%
Adquirir mobiliario y equipos	6	15%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 85% considera que arrendar el mobiliario y los equipos representa una mejor opción para Supermercados Maximax que adquirir el mobiliario y los equipos.

Pregunta 18. Entre las alternativas de polifuncionalidad del personal o tercerización de la operación del personal para un Supermercado ¿Cual considera que disminuye la rotación de personal?

Tabla 32 Respuesta Pregunta 18

Respuesta Pregunta 18

Alternativas	No Respuestas	%
Polifuncionalidad	38	93%
Tercerización operación personal	3	7%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 93% considera que la polifuncionalidad en los empleados disminuye la rotación de personal. El 7% considera que la tercerización disminuye la rotación del personal. Esto demuestra que la polifuncionalidad es más conveniente que la tercerización en el tema de rotación del personal.

Pregunta 19. Entre las alternativas de polifuncionalidad del personal o tercerización de la operación del personal para un Supermercado ¿Cual considera que disminuye los gastos de personal?

Tabla 33 Respuesta Pregunta 19

Respuesta Pregunta 19

Alternativas	No Respuestas	%
Polifuncionalidad	38	93%
Tercerización operación personal	3	7%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 93% considera que la polifuncionalidad disminuye los gastos de personal. El 7% considera que la tercerización disminuye los gastos de personal. Esto demuestra que la polifuncionalidad es más conveniente que la tercerización en el tema de gastos de personal.

Pregunta 20. Entre las alternativas de polifuncionalidad del personal o tercerización de la operación del personal para un Supermercado ¿Cual considera que disminuye los incidentes de seguridad?

Tabla 34 Respuesta Pregunta 20

Respuesta Pregunta 20

Alternativas	No Respuestas	%
Polifuncionalidad	23	56%
Tercerización operación personal	18	44%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 56% considera que la polifuncionalidad disminuye los incidentes de seguridad con el personal. El 44% considera que la tercerización disminuye los incidentes de seguridad con el personal. Esto demuestra que hay una percepción igualitaria entre la polifuncionalidad y tercerización en cuanto a incidentes de seguridad.

Pregunta 21. Entre las alternativas de polifuncionalidad del personal o tercerización de la operación del personal para un Supermercado ¿en cuál considera que el personal está más entrenado?

Tabla 35 Respuesta Pregunta 21

Respuesta Pregunta 21

Alternativas	No Respuestas	%
Polifuncionalidad	33	80%
Tercerización operación personal	8	20%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 80% considera que con la polifuncionalidad el personal está más entrenado. El 20% considera que con la tercerización el personal está más entrenado. Esto demuestra que en la polifuncionalidad el personal está más entrenado que con la tercerización.

Pregunta 22. Entre las alternativas de polifuncionalidad del personal o tercerización de la operación del personal para un Supermercado ¿en cuál considera que se disminuyen los costos de capacitación?

Tabla 36 Respuesta Pregunta 22

Respuesta Pregunta 22

Alternativas	No Respuestas	%
Polifuncionalidad	23	56%
Tercerización operación personal	18	44%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 56% considera que con la polifuncionalidad disminuyen los costos de capacitación. El 44% considera que con la tercerización disminuyen los costos de capacitación. Esto demuestra que hay una percepción igualitaria en cuanto a los costos de capacitación tanto para la polifuncionalidad como para la tercerización.

Pregunta 23. Entre las alternativas de polifuncionalidad del personal o tercerización de la operación del personal para un Supermercado ¿en cuál considera que el personal está más apropiado y comprometido con el supermercado?

Tabla 37 Respuesta Pregunta 23

Respuesta Pregunta 23

Alternativas	No Respuestas	%
Polifuncionalidad	39	95%
Tercerización operación personal	2	5%
Total	41	100%

Del 100% de los expertos encuestados el 95% considera que con la polifuncionalidad el personal está más apropiado y comprometido con el supermercado. El 5% considera que con la tercerización el personal está más apropiado y comprometido con el supermercado. Esto demuestra que con la polifuncionalidad se logra un mayor compromiso del personal para con el supermercado.