



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
ISRAEL

## **TRABAJO DE TITULACION**

**CARRERA:** MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**TEMA:** “PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA  
CREACIÓN DE UNA SUCURSAL DE COMERCIAL  
CASANOVA EN LA CIUDAD DE MANTA”

**AUTOR:** OSCAR MIGUEL BELTRÁN PÉREZ

**TUTOR:** PHD. ELFIO MANUEL PÉREZ FIGUEIRAS

QUITO - ECUADOR  
OCTUBRE 2014

## **AUTORÍA**

Por el presente trabajo de investigación se hace responsable su autor.  
Ing. Oscar Miguel Beltrán

Con la valiosa colaboración del Ing. Jorge Casanova

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar la presente tesis de maestría a mi familia, a mis padres, a mi hija Camila, a mi esposa Elizabeth que con su apoyo incondicional día a día me ha dado fuerzas para seguir adelante y así poder finalizar con este trabajo de forma satisfactoria y positiva.

El autor

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme permitido seguir con vida a mis padres por haberme dado la vida y la capacidad para demostrar mis conocimientos en todo momento.

A los docentes profesionales que nos impartieron sus conocimientos en la prestigiosa Universidad Tecnológica Israel que a lo largo de la maestría demostraron capacidad y seriedad en los diferentes temas tratados.

También quisiera agradecer a todas las personas que directa e indirectamente me apoyaron y confiaron en mí siempre.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>1</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 PRONÓSTICO .....	2
1.3 CONTROL DEL PRONÓSTICO.....	2
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4.1 Sistematización del problema .....	3
1.5 OBJETIVOS.....	3
1.5.1 Objetivo general.....	3
1.5.2 Objetivos específicos .....	3
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.6.1 Justificación teórica .....	4
1.6.2 Justificación metodológica .....	5
1.6.3 Justificación práctica.....	5
1.7 MARCO DE REFERENCIA.....	6
1.7.1 Marco teórico .....	6
1.7.2 Marco conceptual .....	8
1.7.3 Marco espacial.....	11
1.7.4 Marco temporal.....	11
1.8 HIPÓTESIS.....	11
1.9 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	11
1.9.1 Tipo de estudio .....	11
1.9.2 Métodos de investigación .....	12
1.9.3 Técnicas de recolección de información primaria y secundaria.....	13
1.9.3.1 Fuentes Primarias.....	13
1.9.3.2 Fuentes secundarias.....	13
1.9.4 Tratamiento de la información .....	14

<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>15</b>
<b>ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>15</b>
2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR .....	15
2.1.1 Análisis de los Supermercados en el Ecuador.....	17
2.2 FACTORES QUE AFECTAN AL SECTOR.....	22
2.2.1 Factores Económicos .....	22
2.2.2 Entorno político.....	28
2.2.3 Entorno Tecnológico.....	30
2.2.4 Entorno Social .....	31
2.3 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE MERCADO .....	33
2.3.1 Modelo de 5 fuerzas de Michael E. Porter .....	33
2.3.1.1 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.....	33
2.3.1.2 Amenaza del ingreso de nuevos competidores .....	36
2.3.1.3 Amenaza de Sustitutos .....	38
2.3.1.4 Poder de negociación de los clientes .....	38
2.3.1.5 Poder de Negociación de los Proveedores.....	39
2.3.2 Conclusiones del modelo.....	40
2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	41
2.4.1 Problema de decisión gerencial.....	41
2.4.2 Problema de investigación de mercados .....	41
2.4.3 Necesidades y fuentes de información .....	41
2.4.4 Diseño de la investigación .....	42
2.4.5 Unidad de Análisis .....	42
2.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
2.6 PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	59
2.7 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	60
2.8 DEMANDA.....	61
2.8.1 Cuantificación de la demanda.....	61
2.8.2 Proyección de la Demanda.....	63
2.9 OFERTA .....	64
2.9.1 Competidores .....	65
2.9.1.1 Primarios.....	65

2.9.1.2	Secundarios.....	67
2.9.2	Cuantificación de la Oferta.....	67
2.10	DEMANDA INSATISFECHA.....	68
<b>CAPÍTULO 3.....</b>		<b>71</b>
<b>ESTUDIO TÉCNICO.....</b>		<b>71</b>
3.1	TAMAÑO DEL PROYECTO.....	71
3.1.1	Determinación del tamaño.....	71
3.1.2	Tamaño óptimo.....	74
3.1.3	Tamaño e insumos.....	75
3.2	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	76
3.2.1	Macrolocalización.....	77
3.2.2	Microlocalización.....	77
3.3	INFRAESTRUCTURA FÍSICA.....	78
3.3.1	Criterios utilizados para el diseño del lugar.....	78
3.3.2	Distribución de planta – Lay out.....	79
3.4	RECURSOS.....	81
3.4.1	Recursos Materiales.....	81
3.4.2	Recurso Humano.....	83
3.4.3	Servicios Básicos.....	83
3.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	84
3.5.1	Organigrama Estructural.....	85
3.5.2	Descripción de cargos.....	86
3.6	ORGANIZACIÓN LEGAL DE LA EMPRESA.....	90
3.6.1	Gastos de puesta en marcha.....	91
<b>CAPÍTULO 4.....</b>		<b>92</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO.....</b>		<b>92</b>
4.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	92
4.1.1	Análisis de la Cadena de Valor de Comercial Casanova.....	93
4.1.1.1	Actividades primarias.....	94
4.1.1.2	Actividades de apoyo.....	97

4.1.2	Conclusiones del diagnóstico de la Cadena de Valor .....	98
4.2	DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA .....	99
4.2.1	Formulación de los objetivos estratégicos .....	100
4.2.1.1	Objetivos Financieros .....	100
4.2.1.2	Objetivos del cliente.....	100
4.2.1.3	Objetivos de procesos .....	101
4.2.1.4	Objetivos de aprendizaje .....	101
4.3	PLAN TÁCTICO DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA.	101
4.3.1	Actividades Tácticas .....	104
4.3.1.1	Perspectiva del Cliente .....	104
4.3.1.2	Perspectiva de Procesos .....	109
4.3.1.3	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	110
4.3.1.4	Perspectiva Financiera .....	112
	<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>114</b>
	<b>ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>114</b>
5.1	INVERSIÓN .....	114
5.1.1	Activos Fijos.....	114
5.1.2	Activos Diferidos .....	114
5.1.3	Capital de Trabajo .....	115
5.2	FINANCIAMIENTO .....	116
5.3	COSTOS E INGRESOS DEL PROYECTO.....	118
5.3.1	Costos fijos .....	118
5.3.1.1	Sueldos de personal .....	118
5.3.1.2	Servicio Básicos .....	119
5.3.1.3	Suministros de oficina.....	120
5.3.1.4	Suministros de limpieza .....	120
5.3.1.5	Seguros .....	121
5.3.1.6	Gasto Mantenimiento.....	121
5.3.1.7	Gasto Arriendo.....	122
5.3.1.8	Depreciaciones y Amortizaciones .....	122
5.3.1.9	Publicidad .....	123
5.4	COSTOS VARIABLES .....	124



5.5	INGRESOS .....	131
5.6	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	132
5.7	EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	133
5.7.1	Balance de situación inicial.....	134
5.7.2	Estado de pérdidas y ganancias.....	134
5.7.3	Flujo de caja .....	137
5.7.4	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento - TMAR.....	138
5.7.5	Valor Actual Neto - VAN .....	139
5.7.6	Tasa Interna de Retorno - TIR.....	140
5.7.7	Relación Costo - Beneficio.....	142
5.7.8	Período de Recuperación de la Inversión .....	142
5.8	CRITERIO DE ACEPTACIÓN.....	143
 <b>CAPÍTULO 6.....</b>		<b>145</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>145</b>
6.1	CONCLUSIONES .....	145
6.2	RECOMENDACIONES .....	146
 BIBLIOGRAFÍA.....		 147
ANEXOS.....		150

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Empresas dueñas de cadenas de supermercados en el país.....	20
Tabla 2.2: Participación del PIB de comercio en el PIB nacional Período 2009 - 2013.....	22
Tabla 2.3: Prueba de Hipótesis a través del Chi Cuadrado .....	60
Tabla 2.4: Demanda Potencial del Autoservicio .....	62
Tabla 2.5: Rotación Esperada Mensual de la Demanda al año 1 .....	62
Tabla 2.6: Nichos de mercado identificados de acuerdo al consumo mensual en dólares .....	63
Tabla 2.7: Proyección de la demanda según los nichos descritos.....	64
Tabla 2.8: Cuantificación de la Oferta de acuerdo al nicho.....	68
Tabla 2.9: Demanda Insatisfecha .....	69
Tabla 2.10: Cobertura de la Demanda.....	70
Tabla 3.1: Espacio para consumidores.....	72
Tabla 3.2: Espacio para góndolas.....	73
Tabla 3.3: Espacio para bodega de productos que no requieren refrigeración.....	74
Tabla 3.4: Superficie requerida para la operación de Comercial Casanova en la ciudad de Manta.....	75
Tabla 3.5: Listado de proveedores de Comercial Casanova .....	76
Tabla 3.6: Matriz de Microlocalización .....	77
Tabla 3.7: Equipos de computación.....	81
Tabla 3.8: Equipos de audio .....	81
Tabla 3.9: Equipos de video .....	82
Tabla 3.10: Muebles y enseres .....	82
Tabla 3.11: Equipos de Oficina .....	82
Tabla 3.12: Maquinaria y Equipo .....	83
Tabla 3.13: Recurso Humano .....	83
Tabla 3.14: Servicios básicos .....	84
Tabla 3.15: Gastos de puesta en marcha .....	91
Tabla 4.1: Plan Táctico para la apertura de la sucursal de Comercial Casanova en Manta.....	102
Tabla 4.2: Medios a utilizar en la campaña.....	105

Tabla 4.3: Cronograma de Promociones .....	108
Tabla 4.4: Formato de levantamiento de Necesidades de capacitación .....	111
Tabla 4.5: Registros Plan de Capacitación .....	112
Tabla 5.1: Inversión en activos fijos .....	114
Tabla 5.2: Capital de Trabajo.....	115
Tabla 5.3: Cuadro de fuentes y usos de capital .....	116
Tabla 5.4: Tabla de Amortización Crédito .....	117
Tabla 5.5: Sueldos personal .....	119
Tabla 5.6: Servicios Básicos .....	119
Tabla 5.7: Suministros de Oficina .....	120
Tabla 5.8: Suministros de Limpieza .....	121
Tabla 5.9: Seguros.....	121
Tabla 5.10: Gasto Mantenimiento .....	122
Tabla 5.11: Arriendo .....	122
Tabla 5.12: Depreciación de activos fijos.....	123
Tabla 5.13: Amortización de Activos diferidos .....	123
Tabla 5.14: Publicidad .....	124
Tabla 5.15: Costos variables - Víveres .....	125
Tabla 5.16: Costos variables – Licores .....	127
Tabla 5.17: Resumen de los costos de materias primas – Inventario.....	131
Tabla 5.18: Ingresos .....	131
Tabla 5.19: Punto de Equilibrio .....	132
Tabla 5.20: Balance de Situación .....	134
Tabla 5.21: Estado de Resultados con financiamiento .....	135
Tabla 5.22: Estado de Resultados sin financiamiento .....	136
Tabla 5.23: Flujo de Caja con Financiamiento .....	137
Tabla 5.24: Flujo de Caja sin Financiamiento .....	137
Tabla 5.25: TMAR.....	138
Tabla 5.26: VAN con financiamiento.....	139
Tabla 5.27: VAN sin financiamiento .....	139
Tabla 5.28: TIR con financiamiento .....	140
Tabla 5.29: TIR sin financiamiento.....	141
Tabla 5.30: Período de Recuperación de la Inversión escenario con financiamiento.....	143

Tabla 5.31: Período de Recuperación de la Inversión escenario con financiamiento.....	143
Tabla 5.32: Criterio de Aceptación.....	144

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Canales de venta Retail según la Canasta Básica .....	19
Gráfico N° 2.2: Brecha entre el 10% más rico y el 10% más pobre Nacional ...	23
Gráfico 2.3: Evolución de la inflación .....	25
Gráfico 2.4: Tasa de Interés Activa .....	27
Gráfico N° 2.5: Índice de confianza empresarial .....	29
Gráfico 2.6: Modelo de 5 fuerzas de Porter .....	40
Gráfico 2.7: Sector de residencia de los encuestados .....	43
Gráfico 2.8: Encuestados por género .....	44
Gráfico 2.9: Edad de los encuestados .....	45
Gráfico 2.10: Ingresos mensuales .....	46
Gráfico 2.11: Tendencia de visita a los autoservicios .....	47
Gráfico 2.12: Participación de mercados .....	48
Gráfico 2.13: Frecuencia de visita.....	49
Gráfico 2.14: Tendencia de compra de los encuestados .....	50
Gráfico 2.15: Determinantes de consumo.....	51
Gráfico 2.16: Promociones de preferencia.....	52
Gráfico 2.17: Gasto mensual en compras.....	53
Gráfico 2.18: Servicios adicionales .....	54
Gráfico 2.19: Medio de difusión .....	55
Gráfico 2.20: Grado de aceptación de un nuevo supermercado.....	56
Gráfico 2.21: Frecuencia de visitas estimada .....	57
Gráfico 2.22: Condiciones para cambiar proveedor.....	58
Gráfico 3.1: Góndolas .....	72
Gráfico 3.2: Cajas para el autoservicio .....	73
Gráfico 3.3: Lay out.....	80
Gráfico 3.4: Organigrama Estructural .....	86
Gráfico 3.5: Organigrama Funcional .....	90
Gráfico 4.1: Estructura de la Cadena de Valor.....	93
Gráfico 4.2: Aplicaciones publicitarias .....	106
Gráfico 5.1: Punto de Equilibrio .....	133



# **CAPÍTULO 1**

## **ANTECEDENTES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa Comercial Casanova es una empresa familiar liderada por el Sr. Diocle Casanova Intriago y Mirelli García García, ubicada en la ciudad de Portoviejo en las Calles Córdova entre Quito y Alajueta con un tiempo en el mercado de aproximadamente 21 años, en el cual se ha desarrollado progresivamente hasta convertirse en una marca reconocida localmente, parte del éxito de la empresa se debe a la aplicación de una estrategia de especialización en la venta de determinadas líneas de alimentos y bebidas. Una de ellas es la comercialización de licores y bebidas de consumo moderado al por mayor y menor, dicha especialización le ha permitido ganar una cuota importante de mercado en la ciudad. Desde otra perspectiva el negocio ha incrementado anualmente sus líneas de comercialización consolidando la venta de víveres, productos para el aseo familiar y productos de limpieza, entre otros. Las condiciones descritas y los altos volúmenes de ingresos generados han llevado al negocio a convertirse en 'contribuyente especial' ante el Servicio de Rentas Internas (SRI).

El éxito obtenido ha descubierto la necesidad en el gerente propietario y su socia de crear nuevas sucursales bajo el modelo de la primera, pero que mejoren la estructura administrativa, operativa y financiera actual.

Entre las causas principales que sustentan la problemática de crecimiento de Comercial Casanova se pueden citar: la necesidad de ampliar la cobertura de mercado con el fin de incrementar los ingresos de la organización, la ventaja de negociar mayores volúmenes de productos con proveedores tanto nacionales como extranjeros y la consecuente reducción de costos, mejorar la oferta y desarrollar especialización en la comercialización de líneas de productos adicionales. La oportunidad que brinda la provincia de Manabí y

en especial Manta para la creación de cadenas de autoservicios debido a su crecimiento económico de los últimos años.

## **1.2 PRONÓSTICO**

Comercial Casanova como parte del sostenimiento de su éxito financiero y la cuota de mercado en la ciudad Portoviejo ve necesaria la apertura de otra sucursal; el mercado de Manta por su desarrollo y las condiciones empresariales que muestra se define como una de las plazas actuales y futuras de mayor rentabilidad en la Provincia de Manabí.

La negativa de desarrollar un proyecto de crecimiento y expansión de la empresa a la ciudad de Manta, ocasionarían la pérdida de la oportunidad de mejorar la rentabilidad e incrementar la cobertura y cuota de mercado de Comercial Casanova; además de permitir a los competidores, que incrementen su participación en la ciudad, crear una ventaja competitiva difícil de superar a través de la mejora de los precios de los productos de primera necesidad y de licores que comercializan por beneficiarse del incremento de los volúmenes de compras, el incremento del posicionamiento de marca en la provincia y la posibilidad de expandirse en una ciudad con gran cantidad de población urbana (Cámara de Comercio de Manta, 2014), siendo la última actualmente la línea más rentable para la empresa.

## **1.3 CONTROL DEL PRONÓSTICO**

El presente proyecto se encarga de desarrollar los aspectos estratégicos para la creación de una sucursal de la empresa Comercial Casanova en la ciudad de Manta; el documento se concentra en esquematizar los principales aspectos que el gerente propietario y su socia deberán tomar en cuenta para que la introducción de la marca genere rentabilidad y obtenga porciones del mercado importantes en un corto y mediano plazo, identificando su ventaja competitiva y explotándola en beneficio de obtener una posición superior a la de los competidores.



## **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Es factible la creación de una sucursal de Comercial Casanova en la ciudad de Manta?

### **1.4.1 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es el entorno competitivo en que se desarrollara la nueva sucursal?
- ¿Qué proyecciones existen en el mercado de la ciudad de Manta para la creación de una sucursal de Comercial Casanova?
- ¿Qué estrategia genérica se debe aplicar para competir en el mercado de autoservicios de la ciudad de Manta?
- ¿Cuáles son las estrategias de mercado son necesarias para la introducción de la marca?
- ¿Cuál es la factibilidad financiera de la creación de la sucursal?

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

- Proponer la creación de una sucursal de Comercial Casanova en la ciudad de Manta.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Analizar el entorno competitivo en el que funcionará el negocio en la ciudad.
- Desarrollar el modelo técnico y administrativo para la operación de la sucursal.
- Diseñar el plan estratégico de mercado para la sucursal a crear en función de los resultados obtenidos a través del estudio del mercado.
- Determinar la factibilidad del proyecto a través del estudio financiero.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

### **1.6.1 Justificación teórica**

La propuesta de creación de una sucursal del negocio supone el uso de modelos teóricos y el uso de bibliografía especializada en proyectos de inversión, administración, ventaja competitiva, mercadeo, finanzas y recursos humanos que afectan al desarrollo del comercio y el sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Manta. Las conclusiones obtenidas en el desarrollo en conjunto con los conceptos utilizados permitirán desarrollar un informe final cuyo sustento profesional, gerencial y académico muestre las condiciones exactas que den solución a la problemática expuesta y contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados. A continuación se analiza información resumida sobre la plaza y su desarrollo económico actual.

El cantón Manta tiene una superficie de 292,89 kilómetros cuadrados, con un área urbana de 6.049 hectáreas y rural de 23.239,72 hectáreas. La población urbana del cantón constituye el 98,38% lo que determina un cantón prominentemente urbano (INEC, 2010). Las mayores empresas atuneras del país están concentradas en Manta, entre ellas están: Empesec, Nirsa, Conservas Isabel Ecuatoriana, SEAFMAN y Marbelize S.A; siendo esta la principal actividad económica de la población.

Actualmente el crecimiento de la ciudad ha sido importante, marcas de renombre han ido poblando el sector, en el área de autoservicios grandes empresas como Supermaxi, Mi comisariato, Almacenes Tía y Velboni han tenido un crecimiento importante en especial con el incremento de la población flotante de la zona que asciende a 25.000 personas (El diario, 2011)

El Banco Central del Ecuador registra un total del PIB de comercio a finales del 2013 por un valor de 9.275.159 miles de dólares y al de 2009 fue 6.523.543 miles de dólares, esto representa un crecimiento de 42%.

### **1.6.2 Justificación metodológica**

El proyecto basó su desarrollo en el esquema del método científico, métodos de investigación como: inductivo – deductivo, analítico – sintético, modelación y observación.

El avance de cada capítulo responderá a un esquema lógico de fácil entendimiento, la información a recolectarse a través de fuentes primarias tendrá sustento en instrumentos como encuestas, entrevistas, focus group y otros que permitan obtener conclusiones veraces sobre la factibilidad del proyecto.

Como complemento a la información de mercado y para el desarrollo de los capítulos correspondientes al estudio técnico, organizacional y financiero se utilizó fuentes secundarias, libros, texto, manuales y otros con información relacionada al mercado de la ciudad de Manta y el desarrollo comercial en el negocio de los autoservicios.

### **1.6.3 Justificación práctica**

El proyecto busca dar solución al conflicto que presenta para el propietario de Comercial Casanova entorno al desarrollo de un plan de inversión que facilite la toma de decisiones sobre la apertura de una sucursal en la ciudad de Manta. Otro aspecto importante que sustenta la practicidad del proyecto, es la oportunidad de aportar con información a personas, inversionistas y público en general interesado en formar parte de futuras inversiones de expansión planificadas por la empresa; pudiendo el documento convertirse en un modelo práctico para futuros negocios.

## **1.7 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.7.1 Marco teórico**

La propuesta de creación de la sucursal de Comercial Casanova y su estrategia de introducción al mercado de Manta se sustentará en una serie de libros y textos, entre ellos: 'Investigación de mercados' de Naresh Malhotra, 'Estrategia y Ventaja Competitiva' de Michel Porter, 'Dirección estratégica' de Philip Kotler, 'Fundamentos del Marketing' de William Stanton, textos que facilitaron el cumplimiento de los objetivos del proyecto y la definición del esquema estratégico.

El modelo de desarrollo a utilizarse para el proyecto para los aspectos técnicos necesarios para la creación de la sucursal es el propuesto por Gabriel Baca Urbina en su libro "Evaluación de Proyectos" y Luis Barreno en su texto "Manual de formulación y evaluación de proyectos". De los que se extraen los siguientes aspectos teóricos:

#### **- Proyectos de Factibilidad**

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, un proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos, podrá producir un bien o servicio, útil al ser humano o a la sociedad. (Baca Urbina, 2006, pág. 2). Un proyecto se considera factible cuando existen los recursos necesarios para su implementación, la factibilidad depende de tres aspectos importantes: operativo, técnico y económico.

- Factibilidad técnica: Es la capacidad del proyecto para aplicar con efectividad el método y la tecnología.
- Factibilidad organizativa: Condiciones grupales y administrativas que indican la capacidad para proponerse y obtener resultados en común.

- Factibilidad económica: Es la capacidad del proyecto ejecutora respecto a la disponibilidad de recursos de capital para su funcionamiento en general y para la ejecución del proyecto.

#### - **Proceso de preparación y evaluación de proyectos**

El esquema teórico que desarrolla un estudio de factibilidad es el siguiente (Barreno, 2005, págs. 7-10):

- Resumen: consiste en una explicación sucinta de las características más sobresalientes, en el cual se resalten los aspectos más relevantes de las actividades a desarrollar con el proyecto a emprender (oportunidad, objetivos, demanda, inversión, ingresos, rentabilidad).
- Aspectos generales: como nombre del proyecto, denominación, responsables promotores, empresa o dependencia universitaria que presenta el proyecto, introducción, objetivos, justificación.
- Aspectos del mercado: el alcance del estudio de mercado varía en función de la naturaleza del proyecto que se pretende desarrollar. En este sentido, debe proporcionar ciertos datos básicos sobre la demanda actual y futura, la situación de la competencia, el mercado que cubrirá el proyecto, estrategias de mercadeo, precios vigentes y previstos para el proyecto.
- Aspectos técnicos: en este punto se debe indicar la capacidad prevista de instalación, programa de producción y/o prestación de servicio, descripción del proceso o actividades, requerimientos de personal y evaluación de la disponibilidad de materiales e insumos requeridos en el proyecto.

- Aspectos financieros: en este capítulo se presenta la información relativa a costos de inversión, financiamiento, costos de operación y los ingresos previstos durante el periodo de vida útil del proyecto.

### 1.7.2 Marco conceptual

**Autoservicio:** Una tienda de autoservicio es, a diferencia de las tiendas departamentales, un tipo de tienda donde el cliente puede hacerse, al menos en teoría, de sus propias mercancías para comprarlas o adquirirlas.

**Canal de distribución:** Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (o productores) ponen a disposición de los consumidores (o usuarios finales) los productos para que los adquieran.

**Retail:** El detal o retail es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.

**Producto:** Cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y que sea susceptible de satisfacer una necesidad.

**Consumo masivo:** Venta de productos de primera necesidad o de productos cuya utilidad es general para toda la población

**Objetivo:** Independiente de un modo de pensar con un fin a que se dirige a una acción.

**Investigación de mercados:** Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing.

**Análisis externo:** Su objeto consiste en identificar las oportunidades y amenazas que tiene una empresa; se debe examinar tres ambientes interrelacionados: El inmediato, ambiente nacional y el macro ambiente.

**Análisis interno:** Posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

**Política:** Es la actividad de los que aspiran a regir asuntos administrativos, negocios empresariales.

**Estrategias:** Arte de dirigir las funciones administrativas con habilidad para controlar asuntos operativos, además de astucia y destreza para lograr objetivos.

**Recurso Humano:** Los recursos más importantes de una empresa son las personas que entregan su trabajo, talento, creatividad. Así pues cabe afirmar que entre las tareas más importantes del gerente, se cuentan la selección, capacitación y desarrollo del personal que le puede servir mejor a la organización para alcanzar sus metas.

**Mercado meta:** Es aquel que está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

**Segmentación de mercados:** La segmentación de mercado se divide en socio-demográfica, psicográfica, industrial y conductual.

**Planeación Estratégica:** La planeación estratégica, consiste en desarrollar la misión, los objetivos y las metas, la cartera de negocios y planes funcionales de la compañía.

**Tamaño del proyecto:** Está definido por la capacidad física o real producción de bienes o servicios, durante un período normal.

**Competidores:** Organizaciones que ofertan productos y/o servicios y confluyen en el mercado.

**Demanda:** Es la cantidad de un producto o servicio que un individuo desea comprar en un periodo determinado, es una función que depende de muchos factores como ser del precio del producto, del ingreso monetario de la persona, de los precios de otros productos o servicios y de los gustos. Manteniendo la ley de la demanda en la cual a menor precio mayor demanda.

**Oferta:** Es la Cantidad de un producto o servicio que un productor individual está dispuesto a vender en un periodo determinado, es una función que depende del precio del producto y de los Costos de Producción del productor.

**Rentabilidad en mercados nuevos- Inversión:** Consiste en la utilización de renta que se refleja en el aumento del patrimonio de bienes de equipo.

**Flujo de caja:** La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuara sobre los resultados que en ella se determinen.

**Estado de pérdidas y ganancias:** Llamado también estado de ingresos y egresos o de resultados. El estado de ganancias y pérdidas presenta una corriente de ingresos por concepto de la venta de la producción de la empresa y de los pagos hechos por el uso de los factores y servicios productivos. Es ante todo un informe de los ingresos y egresos del proyecto generados en su fase de funcionamiento.

**Tasa interna de retorno (TIR):** Tasa de descuento que equivale al valor presente del flujo de caja neto en relación con el costo inicial de un proyecto.



### **1.7.3 Marco espacial**

El proyecto toma como marco espacial a la ciudad de Manta en su parámetro urbano, analizando el comportamiento de la población económicamente activa mayor de 25 años de un estatus socioeconómico medio, medio alto y alto.

### **1.7.4 Marco temporal**

La información a investigar para el desarrollo del proyecto se enmarcó en datos correspondientes al período 2008 – 2013 en el sector de alimentos y bebidas y en la industria de comercios y autoservicios de la ciudad de Manta.

## **1.8 HIPÓTESIS**

*H0: La creación de la nueva sucursal en la ciudad de Manta de la empresa Comercial Casanova no contribuye a mejorar la cobertura del mercado en función del interés de la población por visitarla*

*H1: La creación de la nueva sucursal en la ciudad de Manta de la empresa Comercial Casanova contribuye a mejorar la cobertura del mercado en función del interés de la población por visitarla*

## **1.9 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.9.1 Tipo de estudio**

El tipo de estudio a aplicarse para la creación de la sucursal es en primera instancia exploratorio lo que permitirá entender el entorno del sector de alimentos y bebidas y el desarrollo de actividades comerciales en los negocio de autoservicios analizando los factores que afectan de forma competitiva su crecimiento.

Posterior al análisis de los aspectos relevantes para la creación de la empresa se desarrolló un estudio descriptivo, mismo que consiste en llegar a

conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en el objeto de estudio a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables a fin de comprobar su relación.

El carácter descriptivo de la investigación facilitó el desarrollo del estudio técnico, administrativo y financiero donde se describe la estructura de la organización a crear y su factibilidad operativa

### **1.9.2 Métodos de investigación**

Los procedimientos, métodos y técnicas que se utilizaron dentro de la investigación y resolución del proyecto son:

- **Histórico Lógico**

Este método permite analizar sobre la base de referencias históricas y datos referentes sector de alimentos y bebidas en el Ecuador y Manta, su evolución y tendencia a futuro información a analizarse en el capítulo correspondiente al estudio de mercado.

- **Analítico – Sintético**

La determinación del mercado potencial, las tendencias del consumidor, la ubicación estratégica de la sucursal son resultados que se buscan obtener, para ello se analizan diferentes variables geográficas, de logística, financieras, económicas y sociales del sector del proyecto, estas variables parten del problema a resolver y se simplifican en resultados más pequeños y focalizados que luego sintetizados en un solo informe dan como resultado el proyecto de factibilidad desarrollado

La información recolectada a través de herramientas como encuestas, entrevistas y focus group están sujetas al método analítico – sintético; así, los resultados obtenidos permitirán establecer conclusiones sobre las tendencias de mercado y la potencialidad de la creación de la sucursal. Los

capítulos relacionados con el estudio técnico, la estructura organizacional y el plan de mercadeo también requieren de la aplicación de este método; contribuyendo a través del análisis de la información derivada de la cuantificación de la oferta y la demanda a la definición física, legal y organizativa del negocio.

- **Modelación**

Este método será utilizado para determinar cuál va a ser la factibilidad del proyecto en concordancia con los aspectos analizados en el capítulo correspondiente al estudio financiero. Creando por medio de proyecciones de rentabilidad situaciones particulares para el entendimiento mucho más claro del modelo administrativo requerido para la puesta en marcha de esta sucursal.

### **1.9.3 Técnicas de recolección de información primaria y secundaria.**

#### **1.9.3.1 Fuentes Primarias**

Definidas como los resultados directos del levantamiento de información realizada por el autor de la investigación; las fuentes primarias a utilizarse en el presente proyecto son:

- **Cuantitativas**

La investigación cuantitativa se realizó por medio de una encuesta dirigida a la población económicamente activa mayor de 25 años y hasta 59 años de edad de estatus socioeconómico medio, medio alto y alto en la ciudad de Manta.

#### **1.9.3.2 Fuentes secundarias**

Son los registros que habiendo sido realizados por otros investigadores proporcionan información de importancia para la investigación, entre las fuentes secundarias que se utilizaron se encuentran:

- Estadísticas regionales del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC). [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

- Indicadores de Coyuntura del Banco Central del Ecuador (BCE). [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Informes sectorial Cámara de Comercio de Manta. [www.ccm.org.ec](http://www.ccm.org.ec)
- Documentación del Municipio de la ciudad de Manta.
- Otros Libros, textos, revistas, documentos y páginas de Internet que proporcionen información relevante para la investigación.

#### **1.9.4 Tratamiento de la información**

Los datos resultantes luego del procesamiento de la información tanto primaria como secundaria se expresarán en textos, cuadros, tablas, gráficas y diagramas para el mejor entendimiento de los lectores del documento.

La información será presentada sobre la base del tipo de investigación a utilizar, las técnicas de recolección y las fuentes seleccionadas, estableciendo una vinculación entre cada dato.

Como parte de la tabulación de la investigación cuantitativa se utilizarán procedimientos de codificación para cada pregunta y se elaborarán análisis individuales de los resultados.

## **CAPÍTULO 2**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

La creación de la sucursal de Comercial Casanova en la ciudad de Manta requiere como primer paso el levantamiento de información tanto secundaria como primaria sobre la condiciones de dicha plaza para el desarrollo de actividades de retail.

#### **2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR**

El modelo de negocio de los supermercados es uno de los más exitosos del mundo, el desarrollo del concepto modificó la forma de comprar de las personas y descubrió la cantidad de dimensiones que un consumidor necesita de un producto.

Es poco probable pensar que la inexistencia de este tipo de negocio habría desarrollado a la industria comercial y de alimentos y bebidas de forma tan acelerada. El modelo de negocio nace de la necesidad bien explotada por varios empresarios, de satisfacer a los consumidores con variedades de productos, líneas, tipos y marcas en un solo lugar, simplificando la antes ardua labor de comprar víveres, carnes, artículos de limpieza y muchos otros en distintos lugares que diferían en calidad, higiene, variedad y precio.

Antes de analizar la estructura del mercado nacional entorno a los supermercados es importante analizar las condiciones en las que el negocio se desarrolló, y para ello se hace vital analizar las dos empresas más grandes del mundo dedicadas al negocio del retail, Wal-Mart y Carrefour; las dos gigantes que compiten por posicionarse a nivel mundial y que han sido creadoras de dos conceptos de venta en autoservicios diferentes y fundamentados en la cultura de los países, ciudades y en el comportamiento del consumo de sus habitantes.

La empresa Wal-Mart nace en los Estados Unidos, fundada por Sam Walton, en la actualidad brinda la oportunidad de trabajar a cerca de dos millones de personas, alrededor del mundo, ha desarrollado un modelo de autoservicio americano, que basa su oferta en oferta en precios bajos aprovechando su poder para conseguir mejores condiciones con los proveedores y traspasa ese margen al consumidor final. (IDE, 2009, pág. 3)

La empresa goza de una de las rentabilidades y estabilidad financiera más resaltables del mundo, su modelo ha sido copiado por varios supermercados locales, actualmente cuenta con un total de 8.500 tiendas en distintos formatos (Mini, Super, Mega e Híper mercados)<sup>1</sup>, de las cuales el 47% están ubicadas en otros países, según datos recolectados de Wal-Mart, la compañía a nivel mundial para el año 2013 registró un ingreso por ventas total de 473.076 millones de dólares, lo que representó un aumento del 1,6%, es decir, cerca de 7.500 millones de dólares más que el ejercicio anterior. (EFE, 2014)

La empresa ha desarrollado un modelo de negocio aplicable con éxito para países donde los consumidores tienen una tendencia similar a la su país de origen, es decir gran cantidad de la población en clase media trabajadora. En Latinoamérica el país con mayor desarrollo de la cadena es México donde hasta hoy tiene un total de 1.163 locales en todo el país en 8 formatos diferentes (IDE, 2009, pág. 3) (Wal-Mart, Bodega Aurrera, Superama, Sam's, Subursia, Vips, Portón y Banco Wal-mart). (Walmart, 2013)

El segundo representante mundial del retail es la cadena de supermercados Carrefour, empresa fundada en Francia en 1960, posee actualmente más de 10.000 puntos de venta y presencia en más de 34 países lo cual ha convertido en el número 1 de Europa, cubre cerca de 400.000 plazas de empleo y en los últimos dos años ha crecido de forma importante con un promedio de 1.500 aperturas en varios países del mundo. En promedio sus ventas en euros superan los 84.300 millones. (AFP, 2014)

---

<sup>1</sup> Los tipos de autoservicios se han definido en la industria en función de su tamaño, alcances de productos, variedades y marcas.

Esta cadena desarrolló un modelo de negocio de supermercado europeo que se concentra en ofrecer precios bajos, que los obtiene a través de su poder de negociación con los proveedores y los transmite, a diferencia del modelo americano, por medio de descuentos y promociones. En Latinoamérica, la empresa ha ingresado a países cuya cultura se asemeja o tiene raíces europeas, teniendo mucho éxito en Argentina y Brasil.

A nivel de América del Sur, se pueden también encontrar dos cadenas de supermercados internacionales de renombre, aunque con una participación sustancialmente menor que las ya mencionadas; entre ellas están: Grupo Casino con un total de 9.600 tiendas en todo el mundo registró en América Latina (Brasil y Colombia) un aporte al total de ingresos del 8,7%; (Reuters, 2013) y, Cencosud (Centros Comerciales Sudamericanos S.A.) con 125 tiendas en Argentina, Chile, Brasil, Colombia y Perú de distintos formatos se consolida en el 2013 como la mayor firma de retail en Latinoamérica con ingresos al 2013 por 17.896 millones de dólares. (Valor Futuro, 2014)

Los modelos de negocio de supermercado han determinado el éxito o fracaso de muchas marcas, en nuestro país los principales supermercados han adoptado el 'modelo americano' a fin de crear un esquema que priorice la transmisión del beneficio.

La creación de un nuevo supermercado para Comercial Casanova pretende explotar las mejores prácticas que se puedan aplicar a una empresa pequeña con el fin de proyectarse como uno de los más importantes autoservicios de nivel medio, al menos en el entorno local de la ciudad de Manta, para lo cual se hace necesario analizar la estructura del sector de venta de productos a través de supermercados en el país.

### **2.1.1 Análisis de los Supermercados en el Ecuador**

En el país la estructura de la venta de productos a través de supermercados muestra un control de pocas empresas, con dimensiones importantes que se distribuyen el mercado de las principales ciudades, su crecimiento a partir

del esquema de dolarización y en especial en estos últimos años ha sido acelerado, según el reporte Overview 2012 de IPSA Group en el país hasta el 2010 existían cerca de 321 autoservicios; para el INEC según el Censo Nacional Económico del 2010 en el país existen 396 supermercados y autoservicios y cada uno tiene un ingreso anual promedio de 4.347.121 dólares. (Revista Líderes, 2012)

El mercado nacional se desarrolla en un esquema de negocio muy parecido al norteamericano donde se establecen políticas de mejor precio entre los competidores, el esquema competitivo ha definido entre las cadenas de autoservicios atributos diferenciadores e inclusive de identificación para las marcas, así en el país a través del reconocimiento de marca un consumidor puede ubicar al supermercado de mejor calidad, el más limpio, el más barato, el de mejores promociones e inclusive el que no cumple con los estándares.

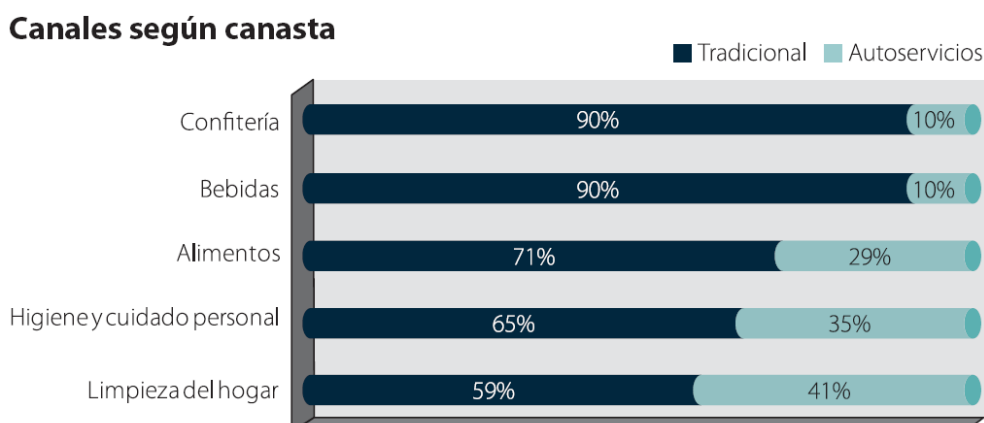
La creación de un supermercado o creación de la sucursal de uno propuesta abordada en este documento de tesis, requiere tomar en cuenta aspectos que son propios del mercado nacional y de la ciudad de Manta, la cultura, tipo de marcas preferidas, ambientación, mercadeo y políticas de crédito para proveedores y precios de venta para compradores.

Previo a analizar la composición del mercado nacional de autoservicios es importante analizar el crecimiento del entorno al consumo que este tipo de negocio tiene respecto de los canales de distribución tradicionales (tiendas), tomando en cuenta que con el crecimiento de locales de este tipo el futuro puede ser que el canal tradicional de venta de productos de consumo sean únicamente este tipo de empresas, dejando por fuera al concepto tienda de barrio, delicatessen e inclusive supermercado con una sola sucursal.

El gráfico 2.1 muestra por cada rubro de la canasta familiar, la participación de los autoservicios en la actividad de compra de los ecuatorianos en el 2009.



## Gráfico 2.1: Canales de venta Retail según la Canasta Básica



Fuente: Revista Perspectiva, “*Quienes Dominan el retail en nuestra país y en nuestra región*”, Agosto 2009.

### - Empresas referentes en el mercado de autoservicios

En el país las principales empresas que controlan las cadenas de autoservicios son: Corporación La Favorita C.A., Corporación el Rosado S.A., Almacenes Tía y el Grupo Mega Santamaría.

De las anteriores La Corporación La Favorita C.A. es considerada la empresa más grande del Ecuador, según estudios de la revista EKOS y uno de los modelos de negocio de integración de mayor éxito, título compartido con la empresa PRONACA, esta empresa se desarrolla en la actualidad en varios sectores de los que resaltan el comercial alimenticio con marcas como Supermaxi, Mega Maxi, Akí, Gran Akí; el sector de bienes de consumo con la empresa Juguetón y la venta de textos y libros con la cadena Mr. Books, entre otros; los ingresos registrados para el 2012 fueron de 1.647 millones de dólares. (Revista EKOS, 2013)

La corporación El Rosado, cuyo posicionamiento en la ciudad de Guayaquil y parte de la costa ecuatoriana es amplio, es propietaria de cadenas como Mi comisariato e Hiper Market en el ámbito comercial alimenticio, Mi juguetería relacionada a bienes de consumo, Ferrisariato a nivel de materiales ferreteros y de construcción; y, Supercines en el sector de la

diversión. Al 2012 sus ventas superaron los 983 millones de dólares al año con un total de 33 locales comerciales a nivel nacional de los cuales el 60% se encuentran en Guayas. (Revista EKOS, 2013)

En tercer lugar está la empresa Tiendas Industriales Asociadas, conocida como Almacenes Tía, cuya estrategia de crecimiento se fundamenta en la apertura de locales priorizando zonas poco atendidas con el objetivo de contribuir socialmente al desarrollo de la gente. A pesar de tener más cantidad de locales que El Rosado la empresa tiene una facturación inferior con un promedio de 478,46 millones de dólares al año 2012. (Revista EKOS, 2013)

Finalmente, la última cadena de autoservicios relevante en el país es el Grupo Mega Santamaría, cuyo mercado principal es la ciudad de Quito y que cuenta con un total de 12 locales, los que generan una facturación promedio de 299,73 millones de acuerdo a lo registrado en el año 2012. (Revista EKOS, 2013). El modelo de negocio de esta empresa se fundamenta en llegar al segmento medio, medio bajo con beneficios que no se otorgan en las otras cadenas.

La tabla 2.1 muestra las condiciones económicas y ranking de las principales empresas propietarias de cadenas de supermercados en el país.

**Tabla 2.1: Empresas dueñas de cadenas de supermercados en el país**

Supermercado	Ingresos (USD millones)			Variación
	2010	2011	2012	
Corporación Favorita	\$ 1.315,19	\$ 1.488,84	\$ 1.647,00	10,62%
Corporación El Rosado	\$ 767,69	\$ 867,83	\$ 983,93	13,38%
Tiendas Industriales Asociadas	\$ 332,81	\$ 399,37	\$ 478,46	19,80%
Mega Santa María	\$ 236,81	\$ 271,07	\$ 299,73	10,58%

Fuente: (Revista EKOS, 2013)

Elaborado por: Autores

El canal de autoservicios, es por mucho uno de los más rentables para las empresas proveedoras, estas se han adaptado a condiciones de

negociación con promesas de pago de hasta 90 días, lo que ha favorecido al modelo de los supermercados convirtiéndolo en un negocio de alta rentabilidad con dinero de terceros.

Los supermercados también son considerados como jueces de las marcas en el mercado, la introducción de productos y en algunos casos cerca del 30% de las ventas de ellos se realizan por este medio.

El modelo de negocio ha desarrollado con él varias actividades relacionadas como el merchandising, el branding y el sampling, como medios de mercadeo entorno a crear lealtad a las marcas y sus variantes; tras el telón de los supermercados se desarrollan modelos logísticos, estudio de tiempos, refrigeración, despacho, abastecimiento, operaciones entre otros; que permiten sostener la generación de valor para los clientes.

La empresa Comercial Casanova es un referente en parte de la ciudad de Portoviejo, sus condiciones competitivas frente a las de los autoservicios analizados son infinitamente inferiores; sin embargo, el crecimiento del sector expuesto anteriormente identifica un entorno idóneo para su expansión, más aún cuando las grandes cadenas han modificado la conducta de compra. La definición del tamaño de la sucursal y las estrategias para desarrollar el mercado de la ciudad serán abordadas por los autores en los capítulos correspondientes al estudio técnico y a la planificación estratégica.

El sector del comercio de productos a través de autoservicios se desarrolla en medio de varios factores que condicionan su crecimiento y comportamiento, a continuación se analizan.

## 2.2 FACTORES QUE AFECTAN AL SECTOR

### 2.2.1 Factores Económicos

#### - Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto muestra cómo evoluciona una economía en función de la totalidad de su producción anual, el desarrollo de las actividades de comercialización de víveres, enlatados y demás está en directa relación con el sector del comercio al por mayor y menor.

**Tabla 2.2: Participación del PIB de comercio en el PIB nacional Período 2009 - 2013**

Año	PIB nacional	PIB de comercio	Participación del sector de comercio	Crecimiento del sector
2009	<b>62.519.686</b>	6.523.543	10,43%	
2010	<b>69.555.367</b>	7.241.104	10,41%	11,00%
2011	<b>79.779.823</b>	8.201.399	10,28%	13,26%
2012	<b>87.498.589</b>	8.711.301	9,96%	6,22%
2013	<b>93.746.409</b>	9.275.159	9,89%	6,47%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Elaborado por: Autores

A pesar del incremento en el PIB nacional se puede denotar la reducción de la participación en la composición del mismo del sector de comercio pasando del 10,43% en 2009 al 9,89% en el 2013; y la desaceleración en el crecimiento del sector que paso del 11% al 6,47% en el mismo periodo. Aunque su crecimiento se muestra irregular; las condiciones sin embargo se muestran positivas para la creación, evolución y desarrollo de negocios y empresas relacionadas con este sector.

Las condiciones del sector comercial no dependen únicamente de la evolución de la economía nacional, sino de factores como el ingreso, las condiciones de vida, el acceso a créditos de consumo, entre otros. Estos factores condicionan el mercado local, pues la cultura de la persona influye

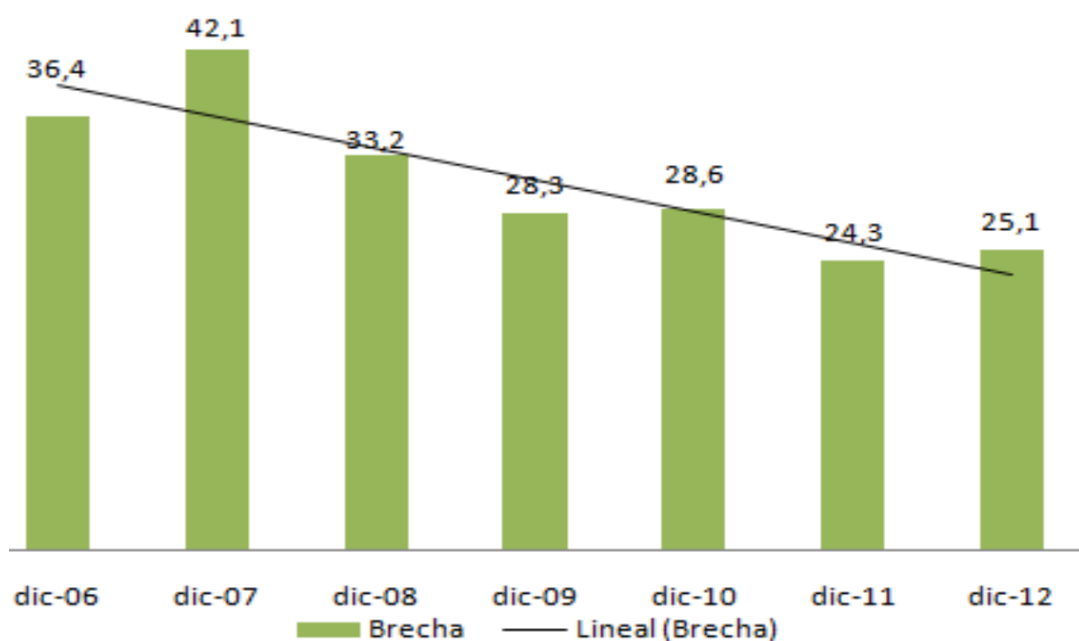
como factor determinante en su conducta de compra. De acuerdo a un estudio realizado por IPSA Group Latinoamérica, el consumo de ciertos productos es mayor en la costa ecuatoriana que en la sierra.

#### - Ingreso Per cápita

El ingreso Per cápita en el país ha presentado una tendencia al alza durante el periodo comprendido entre 2009 y 2012 pasando de 4.237 a 5.425 dólares (Banco Mundial, 2014); la distribución de la riqueza y la concentración de los ingresos es mayor en las principales ciudades, según el Ministerio de Coordinación de la Política Económica la desigualdad del ingreso per cápita a nivel nacional se redujo entre 2006 y 2012 de 0,54 a 0,48, en el área urbana se redujo de 0,51 a 0,44 y en la rural de 0,50 a 0,46. Durante el mismo periodo se redujo la brecha entre el 10% más rico y el 10% más pobre de 36 a 25. (Ministerio de Coordinación de la Política Económica, 2013)

**Gráfico N° 2.2: Brecha entre el 10% más rico y el 10% más pobre Nacional**

Brecha entre el 10% más rico y el 10% más pobre Nacional



Fuente: (Ministerio de Coordinación de la Política Económica, 2013)

La remuneración básica unificada al año 2013 es de 340 dólares, el mercado de consumo de productos se ve afectado de forma directa por la brecha existente entre el ingreso de las personas y la canasta básica, la contracción en el consumo debido al incremento de precios o a la disminución del poder adquisitivo obliga a los supermercados a concentrarse más aún en economías de escala y en reducción de costos como objetivo estratégico, este grado de afección que sufre el consumidor corrobora el poder de negociación que las cadenas de supermercados poseen, ya que a través de la introducción de nuevas marcas diferenciadas en precio son susceptibles de soportar dichos cambios.

En la actualidad la sociedad ha modificado su comportamiento también ante el ingreso, la tendencia de los hogares a sostenerse a través de dos fuentes ha posibilitado el acceso a más productos y servicios, de mejores marcas e incentivado el consumo como tal, en el país hacia el año 2003 en un hogar de cuatro miembros el perceptor de ingresos era de 1,6 y alcanzaba a cubrir únicamente un 67% de la canasta básica (El Ciudadano, 2008), Para enero 2014 según datos del gobierno nacional el ingreso familiar se registró en 634,67 dólares en iguales condiciones, lo cubre el valor total de la canasta básica que se cotizó en 628,27 dólares. (INEC, 2014)

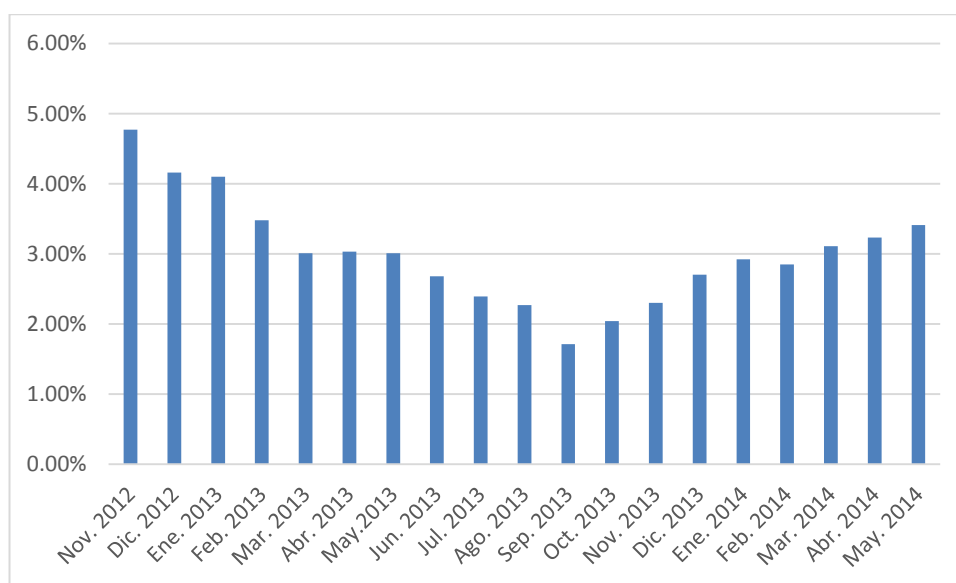
Adicionalmente, la decisión adoptada por el Gobierno Central de la entrega mensual de los Fondos de Reserva incrementa el nivel de ingresos de las personas, que en muchos casos lo destinan al ahorro pero que en otros inyectan capital a la economía a través del gasto y consumo de bienes o servicios, lo que también se muestra como un indicador económico importante para concluir en las proyecciones positivas del sector.

#### **- Inflación**

La inflación se considera el incremento generalizado del índice de precios en una economía; de acuerdo a datos recolectados del Banco Central del Ecuador en el periodo comprendido entre noviembre del 2012 y mayo del

2014 el índice anual muestra una reducción del 4,77% al 3,41%, denotando que a diciembre del 2013 la misma era de apenas 2,70% y el punto más bajo en este periodo es en septiembre con una inflación de 1,71%. Durante los primeros meses del 2014 la inflación ha sufrido una reducción entre enero y febrero y los siguientes meses muestran un alza si no significativa si es constante.

**Gráfico 2.3: Evolución de la inflación**



Fuente: **(Banco Central del Ecuador, 2014)**

Elaborado por: Autores

Las ciudades que registraron variaciones mensuales negativas en los precios al mes de mayo de 2014 fueron: Manta (-0,41%), Quito (-0,21%), Ambato (-0,50%), Cuenca (-0,18%) y Machala (-0,09%); mientras que las ciudades que mostraron una mayor variación en los precios fueron Esmeraldas (0,03%), Loja (0,19%) y Guayaquil (0,41%). Las ciudades que registraron el mayor crecimiento anual de precios fueron Manta (4,45%), Cuenca (3,76%) y Guayaquil (3,64%). (INEC, 2014)

Los rubros que tuvieron una mayor contribución a la inflación acumulada fueron: bienes y servicios diversos (0,94%), alojamiento, agua, electricidad y gas (0,91%), muebles y artículos para el hogar (0,48%) entre los más

representativos. Se puede observar que solo dos divisiones de artículos mostraron deflación, estos son alimentos y bebidas no alcohólicas (-0,94%) y recreación y cultura (-0,17%). (INEC, 2014)

La inflación afecta a los precios a nivel general en una economía, los autoservicios tienen la facilidad de negociar grandes volúmenes y sobre esta base mantener precios atractivos, Comercial Casanova ha aplicado históricamente esta estrategia de forma intensiva en la línea de licores, lo que le ha garantizado mayor margen frente a las fluctuaciones de precio, en especial con los recientes cambios en las leyes de importación y el incremento del impuesto a los consumos especiales.

#### **- Tasas de interés**

El análisis de las tasas de interés permite identificar los costos financieros en los que el proyecto incurrirá de ser necesaria la utilización de fuentes externas para el financiamiento de la inversión a realizarse para la creación de la sucursal; los créditos de consumo como consecuencia de la crisis mundial y las políticas de protección de las instituciones financieras se han reducido, conforme han endurecido los requisitos para su otorgamiento, en contraparte el incremento y canalización de créditos para inversión en el sector microempresarial se han visto reforzados con la inversión realizada por el IESS para la canalización de créditos a través de la Corporación Financiera Nacional.

El gráfico 2.4 muestra la evolución de las tasas de interés activas efectivas productivos en el último año, es apreciable que las mismas se han mantenido constantes.



**Gráfico 2.4: Tasa de Interés Activa**



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Elaborado por: Autores

Las tasas de interés activas efectivas productivos promedio fijadas por el Banco Central del Ecuador al mes de mayo de 2014 es Para PYMES del 11,26%, empresarial 9,66% y corporativo 8,19%. (Banco Central del Ecuador, 2014).

En lo que respecta a la tasa pasiva se sitúa en el 7,19% para inversiones en un plazo mayor a 361 días. (Banco Central del Ecuador, 2014).

La tendencia de no variabilidad muestra que para Comercial Casanova el costo de obtener un crédito es o será potencialmente menor en el futuro lo que es un indicador positivo para el proyecto.

#### - **Riesgo País**

Durante el último mes del 2014 este indicador ha evidenciado varias alzas y bajas al transcurso de los días, así el 25 de mayo presentó un valor de 379,00 descendiendo hasta 354,00 puntos para el 17 de junio; a partir del

día siguiente el riesgo país aumento hasta 385,00 puntos cerrando el 23 del presente con 384,00 puntos. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Su incremento, si bien ahuyenta a los inversionistas extranjeros, facilita el desarrollo de los negocios nacionales limitando el ingreso de potenciales cadenas de supermercados extranjeros.

### **2.2.2 Entorno político**

El entorno político nacional está enmarcado en la aprobación de nuevas leyes posterior al proceso de cambios legislativos tras la consulta popular que dio paso a la Asamblea Nacional Constituyente y posteriormente al nuevo marco legal nacional.

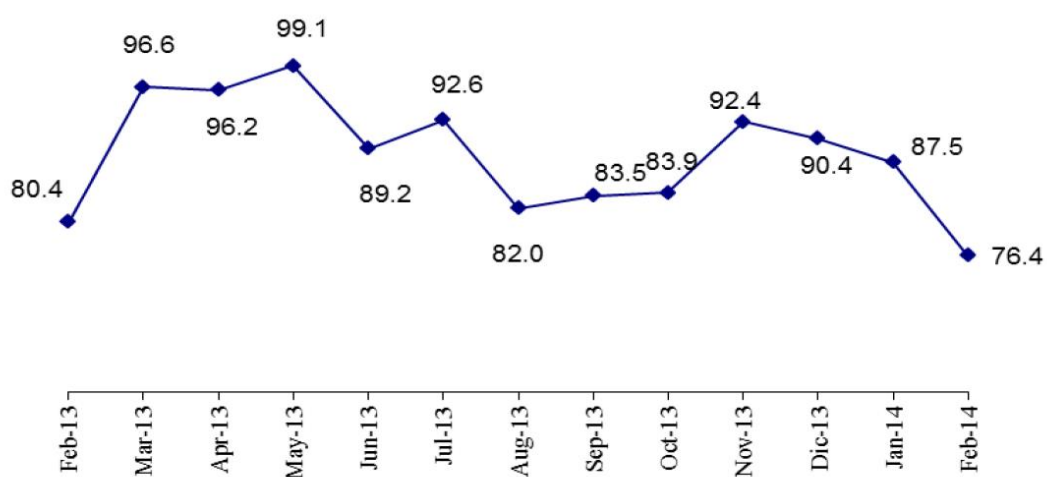
Las decisiones políticas enmarcadas en un esquema de asistencialismo para determinados sectores se muestran positivas, en especial para la educación y salud donde la transformación esperada es sustancial llegando a pretender una participación del 10% en el PIB nacional al año 2012. El sector comercial se ha visto afectado en especial por decisiones políticas relacionadas con la restricción de importaciones a 1543 productos (COMEXI, 2008) y las medidas económicas entorno al esquema tributario. Estos dos aspectos afectan de forma directa al sector de comercio al por mayor y menor, en especial cuando para los autoservicios cerca 29% (El Hoy, 2009) de los productos que se comercializan son importados.

Las condiciones políticas afectaron de forma directa al índice de confianza empresarial, en los primeros meses del 2014 el índice de confianza hubo una variación de disminución que paso de 87,5 en enero a 76,4 en febrero; esta tendencia a la baja se viene presentando desde noviembre del año anterior. La disminución de la confianza empresarial tiene su origen en las expectativas de crecimiento económico, así los sectores que presentan

mayor disminución son el comercial con el 47% y el de servicios en un 67% de ventas menores en relación al mes pasado; otro de los factores que afecta es el impacto de restricción de las importaciones donde el 69% considera que aportará de manera parcial, el 16% cree que no contribuirá y el 16% que generará una mejora. (Deloitte, 2014)

Además la percepción general sobre el factor de éxito en la atracción de la inversión extranjera es negativa; finalmente en el ámbito local las expectativas de desarrollo económico interno son similares a la de los meses pasados. (Deloitte, 2014)

**Gráfico N° 2.5: Índice de confianza empresarial**



Fuente: (Deloitte, 2014)

Si bien la mejora de ciertas variables económicas como el precio del petróleo y de la inflación influye positivamente en la confianza de los empresarios, las últimas reformas tributarias enviadas por el Gobierno a la Asamblea Nacional generan preocupación.

Dentro de los aspectos principales mencionados en dicho Proyecto de Ley constan (Deloitte & Touche, 2009, pág. 1):

- Grabar con el impuesto a la renta a los dividendos.
- Establecer al anticipo mínimo del impuesto a la renta como un impuesto definitivo.

- Grabar con la tarifa 12% del IVA a los servicios recibidos del exterior.
- Grabar con la tarifa 12% del IVA a la importación.
- Incremento del ICE a las bebidas gaseosas y bebidas alcohólicas
- Incremento de la tarifa del impuesto de salida de capitales del 1% al 2%

Por otro lado, la Reserva Monetaria Internacional se ubicó a finales del mes mayo en 4.010,3 millones, incrementando su valor con relación al mes de abril en 3.568,9 millones, sin embargo de la mejoría del nivel de reservas y a pesar del incremento del precio de petróleo, las condiciones económicas del país han llevado al Gobierno a tomar medidas como la venta anticipada de petróleo en un esfuerzo para incrementar el flujo de divisas y cubrir así los planes de inversión y gasto público presupuestados.

De acuerdo a datos de una encuesta empresarial realizada por Deloitte un 62% de los empresarios considera que la economía se mantendrá igual el 24% que disminuirá y el 13% que mejorará. (Deloitte, 2014)

### **2.2.3 Entorno Tecnológico**

El desarrollo tecnológico alrededor del negocio es importante, más aún cuando las cadenas presentes en el mercado nacional tienen como mínimo un tiempo de 10 años operando, los cambios alrededor de la implementación de sistemas en todo el proceso de cadena de valor han sido varios. El uso de sistemas de facturación manual como base y su evolución a la codificación de códigos de barra, el desarrollo de esquemas tecnológicos para la aplicación de estrategias de integración vertical y horizontal, la implementación de procesos de distribución de productos a través del uso de las tecnologías de la información es parte del valor que un cliente puede encontrar en cadenas como Supermaxi y Mi comisariato.

El futuro tecnológico de las cadenas de supermercados se orienta a la automatización de servicios y a la venta en línea como formas de personalizar y crear valor, esto enfrenta nuevamente a los participantes en este sector a reformular las estrategias y rediseñar su concepto orientado a satisfacer esa necesidad derivada del avance de las TIC's.

#### **2.2.4 Entorno Social**

El consumo de productos en la economía está directamente relacionado con el entorno social de una ciudad, país o región; según lo expuesto anteriormente, la venta de productos a través de cadenas es una de las actividades que más relación tiene con el comportamiento del consumidor y que en gran medida depende de los hábitos de consumo de la sociedad en la que se desenvuelve. La población ecuatoriana, debido a la influencia de la cultura americana ha adaptado el modelo de sus tiendas de autoservicios como propias (al igual que la población de otros países de Latinoamérica), la existencia de una población media trabajadora en gran número ha hecho que el esquema sea un éxito. La empresa Comercial Casanova deberá adaptar su negocio hacia lo que el mercado de Manta exige, para lo cual a continuación se analizan a nivel nacional y de la ciudad los aspectos relevantes.

##### **- Desempleo**

El desempleo y subempleo son indicadores sobre el nivel de ingresos y productividad en la economía nacional, este indicador económico a marzo del año 2014 muestra una tasa de ocupación plena del 49,67%, mientras que la tasa de subempleo es del 44,37% y el desempleo se ubica en el 5,59%; esto muestra un incremento en relación a diciembre de 2013 donde las tasas registradas de ocupación y desempleo fueron de 48,41% y 4,64% respectivamente, solo se registró una disminución en el subempleo que en diciembre fue de 45,01%. (INEC, 2014)

El sector del comercio es la principal fuente de empleo desde 2008 a nivel nacional concentrando el 27,18% del total de plazas existentes en el país, para marzo del 2014 la misma es de 23,23%, presentando una disminución con respecto del 2013 de 1,32%. (INEC, 2014). El nivel de ocupación de la población incide de forma directa en la demanda productos de consumo masivo, pues la falta de empleo disminuye el ingreso y las posibilidades de acceso.

Por otro lado, el desempleo contribuye a que el costo por mano de obra tenga una reducción en función de que la oferta laboral es menor que la demanda obligando a profesionales y personas en general a percibir menores ingresos en el afán de obtener una plaza.

#### - **Preferencias de Consumo**

Otro de los factores sociales que deben ser tomados en cuenta para el desarrollo del proyecto son las preferencias de consumo, según los datos recolectados por los autores, las preferencias de consumo entre la región costa y sierra del país son diferentes.

En un análisis realizado en el 2009 por el Diario el Universo, la ciudad de Guayaquil y en general la costa ecuatoriana muestran un comportamiento especial en torno al uso de los autoservicios, la población reconoce que adquiere productos en cadenas de supermercados en un 29% (El Universo, 2009), mientras que usa los canales tradicionales en el porcentaje restante, los productos más consumidos son (sin orden especial): Aceites, café, chocolate, fideos, atún en lata y galletas de sal.

Además utiliza aceite vegetal, margarina y salsa de tomate. Y consume poca agua mineral, pero muchos jugos naturales, embotellados y solubles.

Cabe mencionar que según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales realizada por el INEC entre el 2011 y el 2012, indica que el 24,4% de los gastos de consumo está destinado a la

adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas. Además el 48% del gasto de consumo de los hogares tiene como sitio de compra las tiendas de barrio, bodega y distribuidores, seguido por mercados y ferias libres en un 30%. (INEC, 2013)

La mayoría de los hogares de nivel socioeconómico bajo de la ciudad compra sus víveres en tiendas y a vendedores ambulantes. Los de las categorías media y alta optan por los autoservicios. Sin embargo, todos los grupos adquieren muchos productos paralelamente en supermercados, tiendas de barrio y en la calle.

## **2.3 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE MERCADO**

El sector del comercio altamente dinámico, las condiciones sobre las cuales se desarrollan las cadenas de supermercados y las actividades de retail muestran una hegemonía de las cadenas más grandes, para identificar la estructura del sector y analizar su intensidad competitiva se ha tomado en cuenta una jerarquización en tres niveles: Micro mercados, Supermercados y Cadenas; esta distribución permite identificar de forma específica la intensidad competitiva en el mercado al tamaño que Comercial Casanova.

Para analizar el mercado es necesario tomar en cuenta el modelo de negocio de autoservicios, identificando en función de los análisis anteriores el potencial de crecimiento y la rentabilidad de largo plazo del sector en miras de crear la nueva sucursal de la empresa en Manta.

### **2.3.1 Modelo de 5 fuerzas de Michael E. Porter**

#### **2.3.1.1 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.**

Esta fuerza analiza la intensidad con que las empresas del sector compiten para alcanzar una posición en el mercado, a medida que esta se incrementa los competidores tienden a realizar actividades agresivas para mantener,

crear o mejorar la ventaja competitiva de los demás. El negocio de los supermercados define una competencia basada en el precio y actividades de mercadeo en especial en las cadenas; para el caso de los supermercados si bien la intensidad es menor la disminución de la rentabilidad por causa de la cantidad de competidores es mayor, situación que se incrementa si hablamos del nivel de micromercados.

#### - **Concentración de los competidores**

El sector del comercio a través de supermercados o autoservicios muestra gran número de competidores, que pugnan por desarrollarse y crecer.

Los competidores pequeños (Micro y Supermercados) son numerosos y utilizan estrategias de promoción fundamentadas básicamente en el precio, presionando a los proveedores para obtener mejores costos a pesar de que sus volúmenes no les permiten acceder a ellos, estas actividades merman la rentabilidad de largo plazo del sector confrontándolos. Las cadenas de supermercados compiten en niveles más amplios con actividades de mercadeo y planes de fidelización que abarcan líneas completas de productos, donde los proveedores son quienes participan con descuentos, regalos y mejores condiciones para la cadena.

#### - **Capacidad Instalada**

La capacidad instalada es bastante heterogénea, es fácil observar una disparidad entre la infraestructura que poseen las cadenas y los supermercados; las primeras han realizado inversiones de gran magnitud en los últimos tres años con la apertura de más de 70 locales a nivel nacional; en el caso de los segundos, es difícil cuantificar la inversión pues el número y la regularidad con la que ingresan o salen del mercado es mayor.

La competencia es más intensa entre los competidores pequeños que pugna por incrementar su capacidad instalada con el fin de acceder a grandes volúmenes de productos que les garantice mejores precios.



Es importante establecer que los proveedores pierden poder frente a las cadenas donde están obligados a entregar crédito hasta más de tres meses, pero lo recuperan frente a los competidores pequeños donde manejan precios superiores y actividades de activación de marca más personalizadas.

- **El crecimiento de la industria**

El crecimiento del sector se muestra como un indicador que intensifica la rivalidad de los competidores, en especial en las ciudades principales donde el número de establecimientos es mayor, esto afecta a la rentabilidad del sector en el largo plazo, pues la gran concentración de competidores divide el mercado en porciones menores y obliga a los competidores a desarrollar estrategias agresivas de mercadeo e inclusive modificar en ciertos aspectos el negocio llegando a la microsegmentación con la venta de líneas especializadas o la creación de marcas propias como forma de obtener mayores réditos, esta última, estrategia usada por cadenas como Supermaxi.

Por otro lado, los supermercados ven en este crecimiento una opción para desarrollarse en sectores en los que las cadenas por su modelo de negocio no pueden llegar.

- **Costos de cambio que enfrenta el consumidor**

El costo de cambiar de proveedor es mínimo, en realidad a menudo la fidelidad de los consumidores depende enteramente del precio, sin embargo las cualidades y atributos desarrollados por cada una de las marcas hacen que la preferencia del consumidor sea por un u otra, así mientras Supermaxi prioriza atributos como calidad y buen peso; mientras Mi comisariato se fundamenta una estrategia de precio, al igual que tía, mientras que Santa María propone una estrategia orientada a brindar descuentos como proveedores a los clientes sin tarjeta con lo que rompe el concepto de exclusividad.

Se puede concluir que la rivalidad es más intensa entre los competidores más pequeños y tiende a disminuir o modificarse entre los grandes debido al control que ejercen sobre el mercado y la cobertura geográfica, esto muestra que la rentabilidad futura del negocio se mantiene pues el sector goza de buen crecimiento.

### **2.3.1.2 Amenaza del ingreso de nuevos competidores**

Esta fuerza analiza la facilidad que tienen nuevas empresas de ingresar al sector, para lo cual se determina los siguientes aspectos:

#### **- Economías de escala**

Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto o servicio. Las cadenas de autoservicios concentran toda su actividad en la obtención de buenos márgenes de utilidad a través de la negociación con los proveedores, esto estimula la compra en volumen que permite traspasar un mejor precio al cliente final.

Esto dificulta el ingreso de nuevos competidores, pues si una empresa quiere entrar al sector estará obligada a negociar grandes volúmenes; para los supermercados la situación es diferente, pues las economías a escala se pueden manejar cuando en negocio ha crecido de forma acelerada y está listo para aperturar nuevas sucursales (como es el caso de Comercial Casanova), es entonces más intensa la amenaza de ingreso de competidores en este segmento del sector pues la pugna por obtener más participación de mercado en ciertos casos lleva a competencia

#### **- Identificación de marca**

Las marcas identificadas en el análisis como más importantes; Supermaxi, Akí, Gran Akí, Mi comisariato, Hipermarket, Santa María, Santa Isabel, Velboni forman parte importante de la cotidianidad de las personas tanto en Manta como en el resto del país, la inversión en actividades promocionales, publicitarias y de soporte de marca son altas; es común ver a estas

empresas en medios masivos de comunicación y desarrollar planes de responsabilidad social como parte de sus actividades de fortalecimiento.

A nivel de supermercados la identificación de marca se resume en el grado de conocimiento que tiene la población del sector sobre el nivel de precios, calidad de atención y productos que el local comercializa; así las marcas se vuelven genéricas y pierden posicionamiento al no verse reforzadas con herramientas publicitarias importantes.

- **Requisitos de capital**

Los requisitos de capital para competir en el sector de las cadenas de supermercados son altos; la inversión en infraestructura y los capitales para operación limitan el ingreso de los competidores; a nivel de supermercados las condiciones son diferentes las inversiones son menores y priorizan el funcionamiento del negocio por sobre la infraestructura permitiendo.

- **Acceso a los canales de distribución**

Los supermercados y cadenas son parte del canal de distribución de los productos, sin embargo su gran desarrollo y la creciente competencia entre productos los han convertido en un puntal entre el consumidor final y los fabricantes. En la medida en que las empresas pueden celebrar convenios especiales o ‘rebates’<sup>2</sup>, con beneficios en producto y participación activa en promociones de marketing, estos actores tenderán a aceptar o rechazar un producto. De acuerdo a lo expuesto por varios de los proveedores la saturación de los canales tradicionales y no ser distribuido al menos por una cadena de supermercados puede significar el fracaso de un producto.

- **Políticas gubernamentales**

Las regulaciones del gobierno han afectado al sector, más aun cuando esta importa varios productos, las restricciones impuestas a inicios del año 2008 han ocasionado disminuciones en los montos importados e incentivado el contrabando de productos lo que afecta a la economía nacional.

---

<sup>2</sup> Convenios de compra de volúmenes de producto entre cadenas y proveedores.

En función de lo expuesto se puede concluir que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta para el caso de los supermercados, pues las barreras de entrada a ese segmento son bajas en orden de inversión, infraestructura y gastos publicitarios.

#### **2.3.1.3 Amenaza de Sustitutos**

La amenaza de sustitutos es baja, en un futuro cercano el uso de la tecnología y el desarrollo de sistemas de entrega a domicilio por las grandes cadenas es potencialmente una amenaza.

El esquema en el corto plazo no muestra la existencia de sustitutos del sistema de compra a través de autoservicios, por el contrario el crecimiento esperado de los supermercados como un medio general de compra es hoy ya una realidad.

#### **2.3.1.4 Poder de negociación de los clientes**

La capacidad de los clientes para ejercer presión sobre los precios o la cantidad de servicios que se entrega incrementa su nivel de negociación, a continuación se muestra el análisis de los factores que influyen en esta fuerza.

##### **- Tamaño y concentración de los clientes**

El modelo de negocio prioriza la atención de cliente individual, no se presentan compradores que superen el tamaño de las cadenas o que se encuentren concentrados lo que minimiza la posibilidad de presionar por la obtención de beneficios como precios más bajos o descuentos especiales.

##### **- Nivel de información de los consumidores**

El nivel de información de los clientes respecto del sector se relaciona mayormente con los productos que se ofertan en los supermercados que por el funcionamiento del negocio como tal.

El poder de negociación del cliente es bajo, la opción de exigir ventajas en función de precios, cantidad y calidad de los productos se dispersa frente al poder que muestran los supermercados. A menudo en un segmento más pequeño el cliente puede llegar a sacrificar ciertos atributos con el objeto de adquirir los productos.

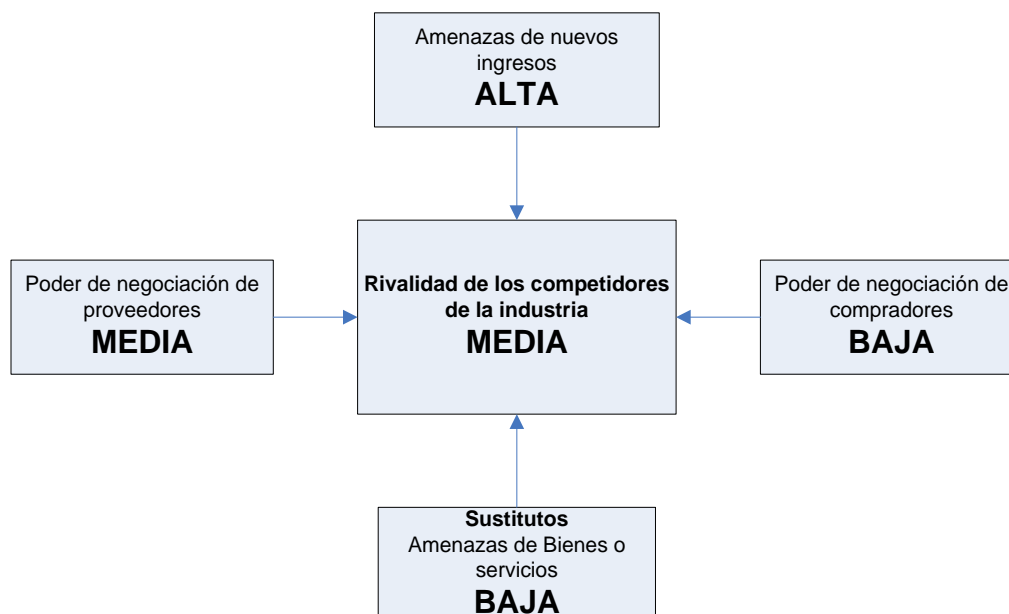
#### **2.3.1.5 Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores hace referencia a las condiciones que estos presentan para poder ejercer presión en la industria, para ilustrarlo es necesario analizar el entorno de la mano de obra, materiales y maquinarias que necesita el sector para operar. Las grandes cadenas de supermercados en el país reducen el poder del proveedor a mínimas expresiones, tal es así que fijan períodos de pago superiores a la rotación de los productos con lo que se garantizan un flujo de dinero alto; esto mantiene al negocio rentable pues en la mayor parte del tiempo el capital que gira es el del propio proveedor reduciendo el riesgo para la cadena. Con relación a los supermercados de menor tamaño, el poder de proveedor aumenta y los plazos de pago se reducen.

Los proveedores entonces se muestran con un poder de negociación mediano en el segmento supermercados, lo que hace que la rentabilidad futura del sector sea media con tendencia a incrementarse conforme el canal de distribución no tradicional crece.

### 2.3.2 Conclusiones del modelo

**Gráfico 2.6: Modelo de 5 fuerzas de Porter**



Fuente: (Porter, Estrategia competitiva, 2006)

Elaborado por: Autores

En conclusión, el sector del comercio a través de autoservicios y supermercados se muestra atractivo, la rentabilidad a largo plazo tiende a mantenerse, lo que muestra un entorno idóneo para la creación de la sucursal de Comercial Casanova. Las fuerzas que inciden en el atractivo del sector son la baja intensidad en el poder de negociación de clientes, la dificultad de encontrar sustitutos y la intensidad media en el poder de negociación de los proveedores.

Por otro lado, el sector ve afectada su rentabilidad en el largo plazo en función de la facilidad con la que competidores pueden ingresar al segmento de supermercados respecto de la cantidad de inversión y lo genérico de la identificación de las marcas (nombres de supermercados).

## **2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Establecido el análisis del sector a nivel macro corresponde evaluar la zona en la que se desarrollará el proyecto. La ciudad de Manta es una de las más importantes de la costa ecuatoriana, reconocida por sus playas y por el desarrollo que ha demostrado en los últimos años, la creación de una sucursal de Comercial Casanova en esta ciudad requiere el análisis del comportamiento, gustos y preferencias de la población frente al consumo de productos en autoservicios.

### **2.4.1 Problema de decisión gerencial<sup>3</sup>**

Que hacer para que la sucursal de Comercial Casanova tenga un alto grado de aceptación en la población de la ciudad de Manta.

### **2.4.2 Problema de investigación de mercados<sup>4</sup>**

Se desconocen las condiciones actuales de consumo de productos en autoservicios de la ciudad de Manta.

### **2.4.3 Necesidades y fuentes de información**

La investigación a desarrollarse es cualitativa, la técnica de recolección de información para la investigación es la encuesta, los parámetros que se tomaron en cuenta para su diseño fueron:

- Cumplimiento de los objetivos formulados para la investigación.
- Investigación dinámica que permita estimular al encuestado a responder con claridad e interés.
- Cuestionario sencillo y de fácil entendimiento.
- Esquema concreto puntualizando las necesidades de información que se requieren.

El estudio se llevará a cabo de forma personal a fin de interactuar con los

---

<sup>3</sup> Según (Malhotra, 2004), el problema de decisión gerencial se concentra en buscar lo que los directivos de la empresa o el investigador quiere solucionar con la investigación.

<sup>4</sup> El problema de la investigación busca definir el tipo de información requerida por el proyecto o investigador.

encuestados, permitiendo registrar opiniones y comentarios respecto de los temas solicitados en la encuesta.

#### **2.4.4 Diseño de la investigación**

La investigación a realizarse es de tipo descriptiva, cuyo objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas en Manta.

##### **- Objetivo General**

Recolectar información acerca del consumo de productos en autoservicios en la ciudad de Manta.

##### **- Objetivos específicos**

- Determinar las preferencias de consumo en autoservicios por parte de la población urbana de la ciudad de Manta.
- Probar el concepto de ingreso de la sucursal de Comercial Casanova en la ciudad.
- Determinar la demanda potencial de la sucursal de la empresa.
- Definir los competidores principales en el segmento supermercados en la ciudad de Manta.

#### **2.4.5 Unidad de Análisis**

##### **- Población Objetivo**

El público objetivo para la aplicación de la investigación es la población económicamente activa residente en la zona urbana de la ciudad de Manta entre los 25 y 59 años de edad, que según registros del INEC derivados del último censo de población y vivienda es de 93.482 personas. **(INEC, 2010)** La selección de la muestra para la investigación será aleatoria simple.

##### **- Cálculo de la muestra**

Fórmula para poblaciones superiores a 30.000 elemento según Jany (2005):



$$n = \frac{Z^2 p * q}{e^2}$$

Donde;

n= Tamaño de la muestra

Z= 1,96 para el 95% de confianza

p= frecuencia esperada del factor a estudiar (50%)

q= 1- p

e= error de estimación.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} \quad n = \frac{3,84 * 0,5 * 0,5}{0,0025}$$

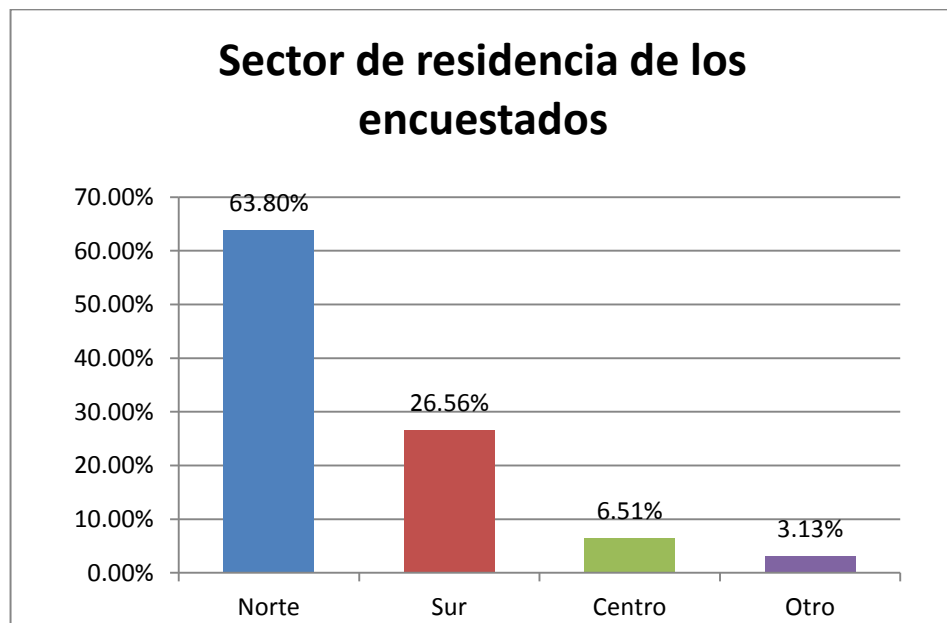
$$n = 384$$

El total de encuesta a aplicar es de 384.

## 2.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### a. Sector de residencia

**Gráfico 2.7: Sector de residencia de los encuestados**



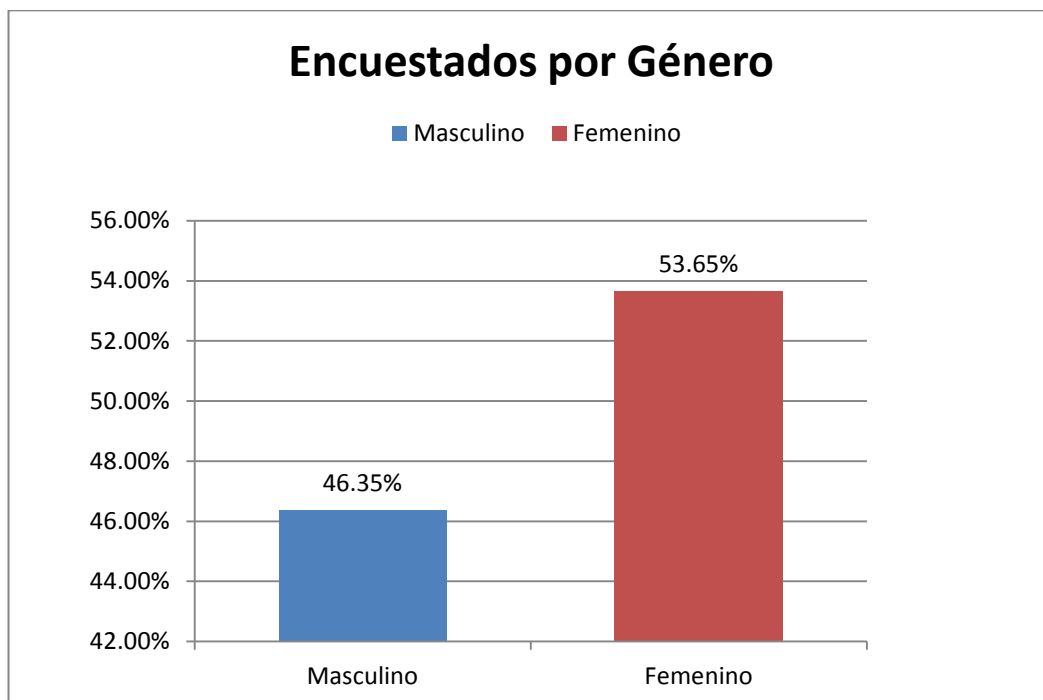
Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Autores

Del total de personas encuestadas en la ciudad de Manta el 64% vive en el sector norte de la ciudad, el 27% vive en el sur, el 6% reside en la zona financiera y el 3% no especifica sector.

## b. Género

**Gráfico 2.8: Encuestados por género**



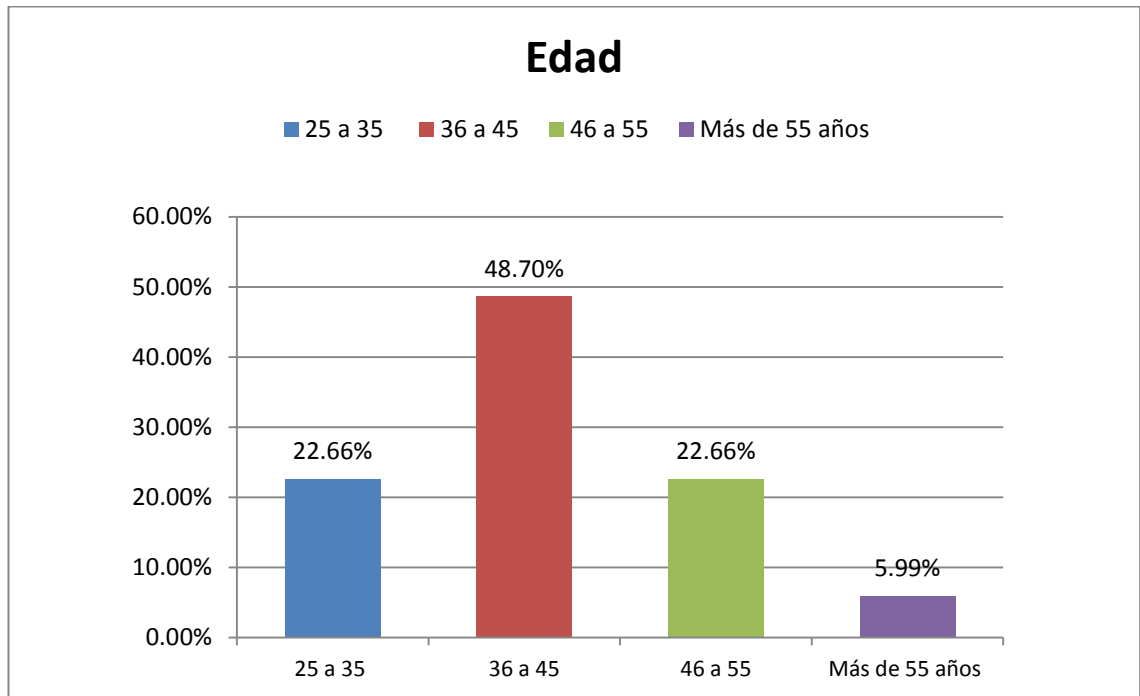
Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Autores

El 54% de las personas encuestadas pertenecen al género femenino, el 46% restante corresponde al género masculino.

### c. Edad

**Gráfico 2.9: Edad de los encuestados**



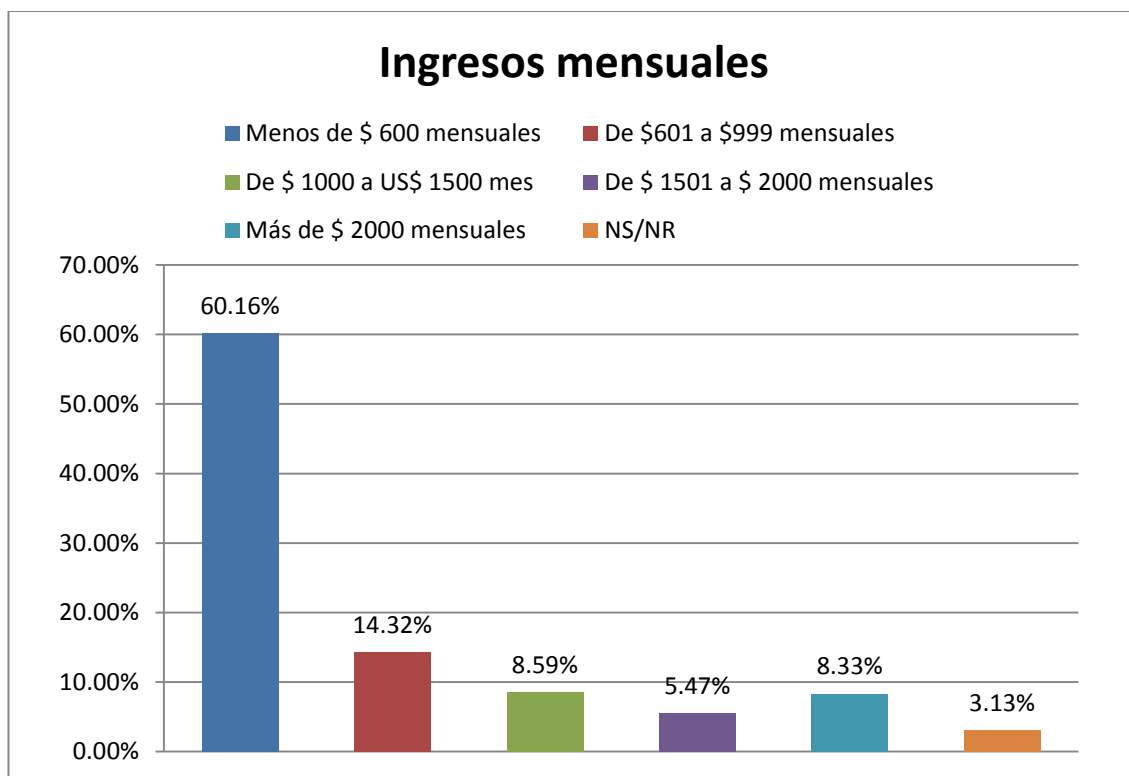
Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Autores

La edad de los encuestados va de 25 a 35 años con el 22%, de 36 a 45 años el 49%, de 46 a 55 años el 23% y de más de 55 años se tiene al 6%.

d. ¿Cuál es el nivel de ingresos en su hogar?

Gráfico 2.10: Ingresos mensuales



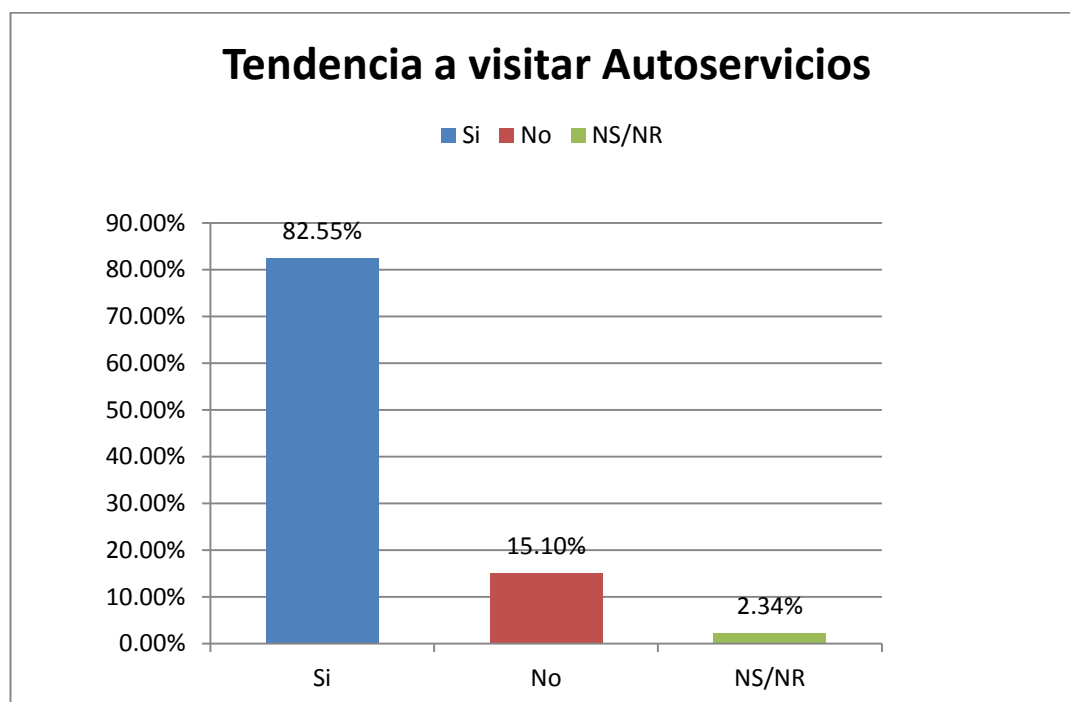
Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Autores

El 60% de los encuestados cuentan con ingresos menores a \$600 dólares mensuales, el 14% tiene ingresos que oscilan entre \$601 a \$999 dólares, el 9% fluctúa entre \$1000 y \$1500, el 6% afirman ganar entre \$1501 a \$2000 dólares mensuales y el 3% no responde.

1. ¿Acostumbra a realizar compras en los supermercados de la ciudad?

Gráfico 2.11: Tendencia de visita a los autoservicios



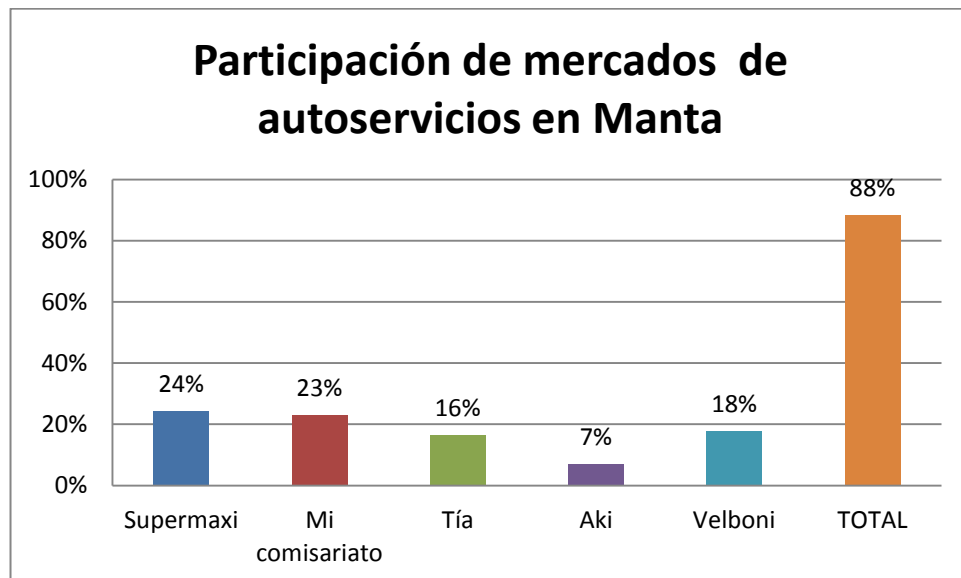
Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Autores

El 83% de los encuestados afirma visitar los supermercados de la ciudad de Manta de forma regular, el 15% afirma que prefiere realizar las compras en el mercado local o en tiendas cercanas al sector de residencia, el 2% no responde a la pregunta.

## 2. ¿Cuál de los supermercados visita regularmente?

Gráfico 2.12: Participación de mercados



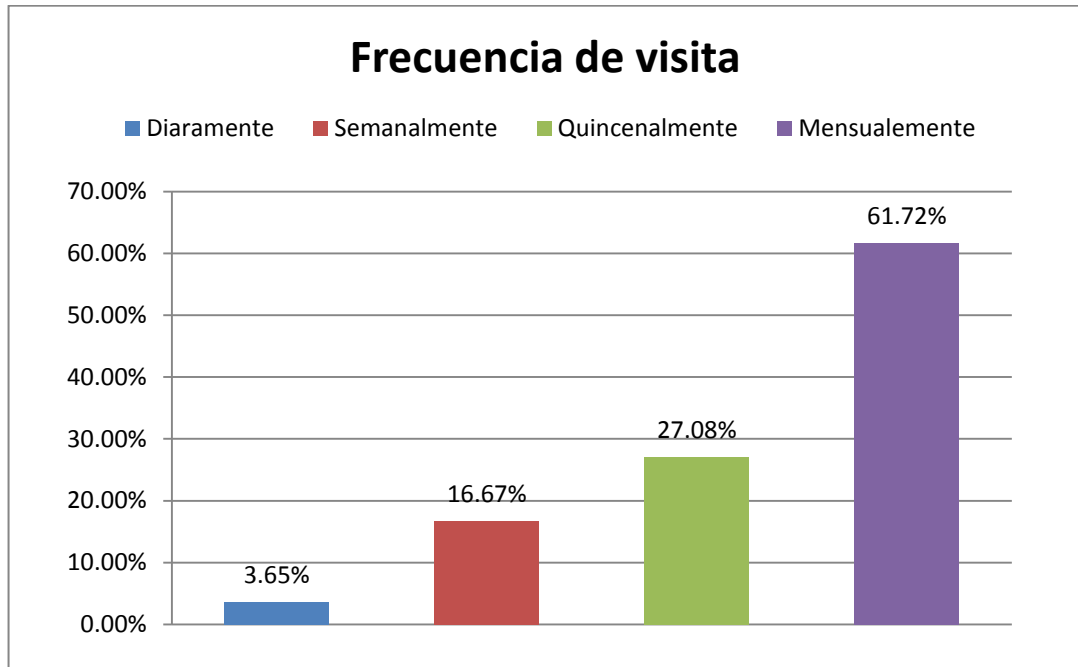
Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Autores

Las preferencias de visita a los autoservicios presentes en la ciudad de Manta, pone en primer lugar a Supermaxi con el 24% de participación de mercado, el 23% gusta de realizar sus compras en la cadena Mi Comisariato, el autoservicio Tía tiene una participación del 16%, La empresa Velboni uno de los más representativos de Manta posee un *market share* de 18%, el 7% para la cadena Akí y el 12% se reparte entre otros competidores de menor importancia.

### 3. ¿Con que frecuencia los visita?

Gráfico 2.13: Frecuencia de visita



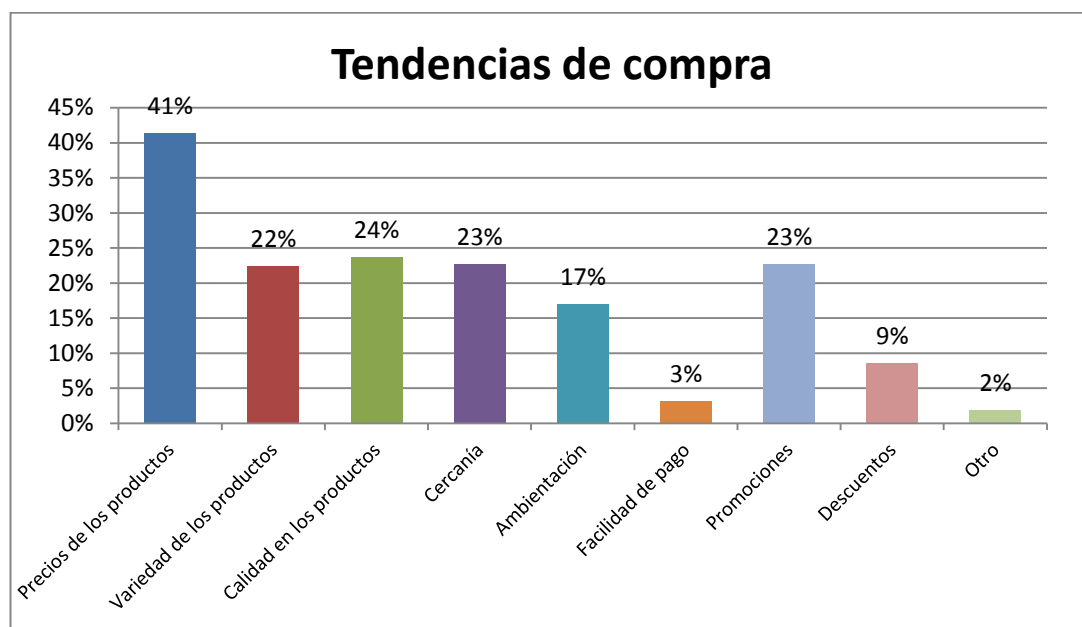
Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Autores

La tendencia expresada a través de la encuesta muestra que el 57% de las personas realiza compras en un autoservicio con frecuencia mensual, el 25% lo hace quincenalmente, el 15% va a los autoservicios semanalmente y el 3% lo hace diariamente.

#### 4. ¿Por qué motivo visita usted ese local?

**Gráfico 2.14: Tendencia de compra de los encuestados**



Fuente: Investigación de mercado

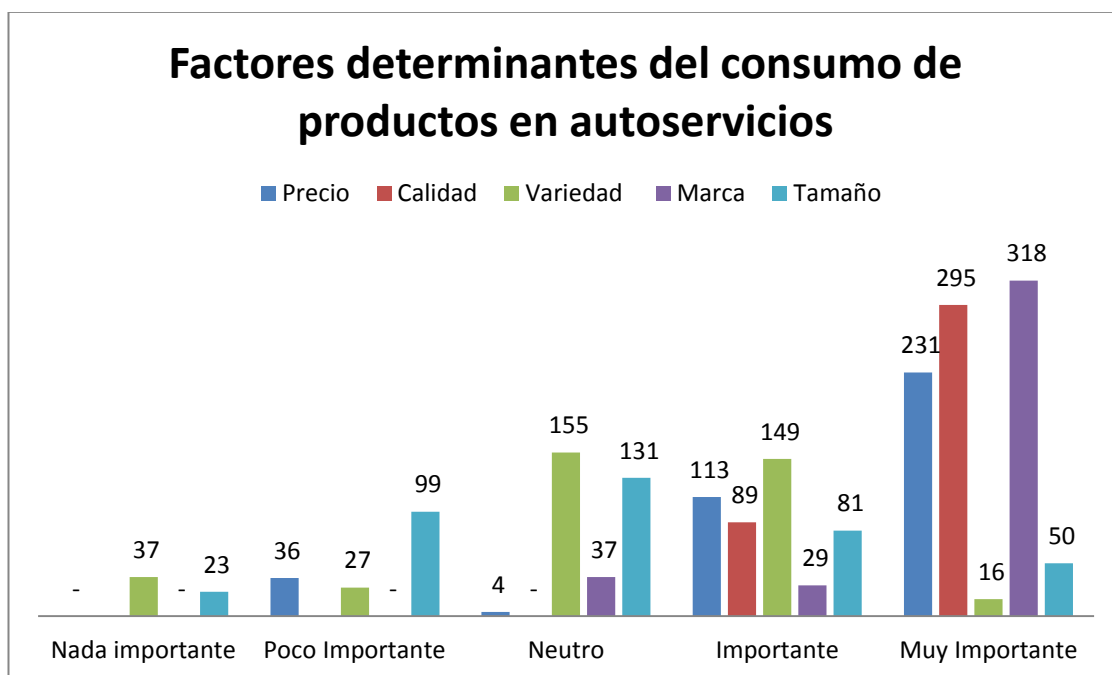
Elaborado por: Autores

Las tendencias de consumo que marcan la preferencia de los autoservicios en la ciudad de Manta dependen en primer lugar, con el 41% el precio a la hora de elegir, el 24% la calidad en los productos y marcas ofertadas; en tercer lugar, con el 23% las promociones o descuentos que las cadenas ofertan a sus usuarios, así como también la cercanía de estos supermercados también 23%. En porcentaje menores se encuentra con el 22% condicionantes como las variantes y las marcas de los productos, el 17% considera que la distribución de las secciones y el diseño de los locales son parámetros que definen la preferencia, el 9% prefiere las ofertas, el 3% las facilidades de pago y el 2% otro tipo de tendencia, en las que se encuentran principalmente valores agregados como secciones de plásticos, ferretería, panadería, sección de deportes, ropa entre otras.



**5. Califique en orden de importancia los factores que usted toma en cuenta para seleccionar un producto en un supermercado**

**Gráfico 2.15: Determinantes de consumo**



Fuente: Investigación de mercado

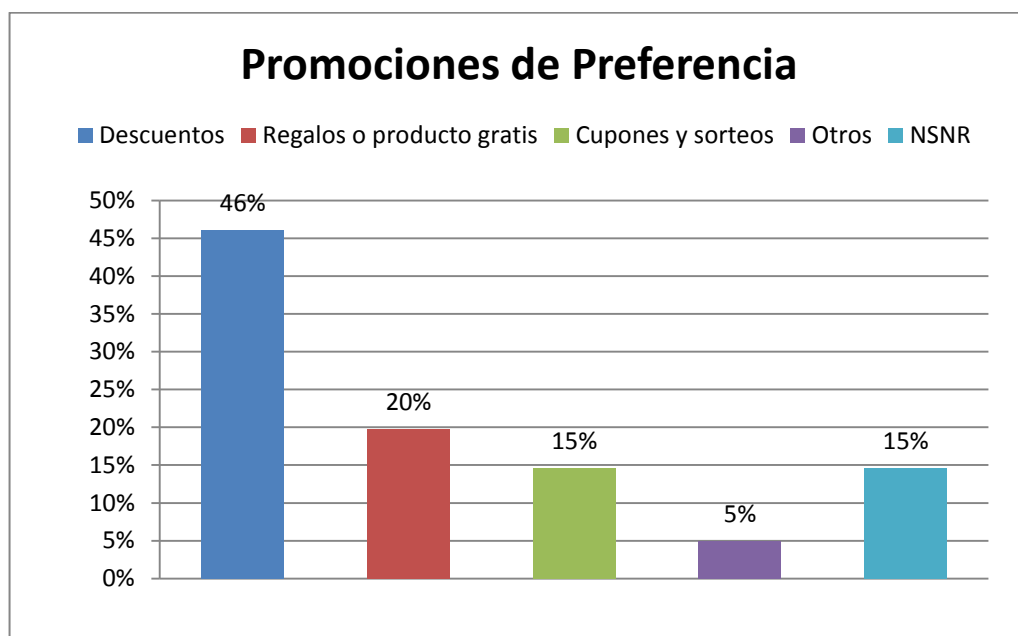
Elaborado por: Autores

Al momento de evaluar los condicionantes de compra en autoservicios, los mantenses indican que las marcas comercializadas son muy importantes, en segundo lugar el factor de importancia es la calidad de los productos y de las instalaciones del autoservicio; y, en tercer lugar el precio de los productos.

En un segundo grupo de relevancia se encuentra la variedad de marcas, variantes y presentaciones de los productos.

## 6. ¿Qué tipo de ofertas prefiere al visitar un supermercado?

Gráfico 2.16: Promociones de preferencia



Fuente: Investigación de mercado

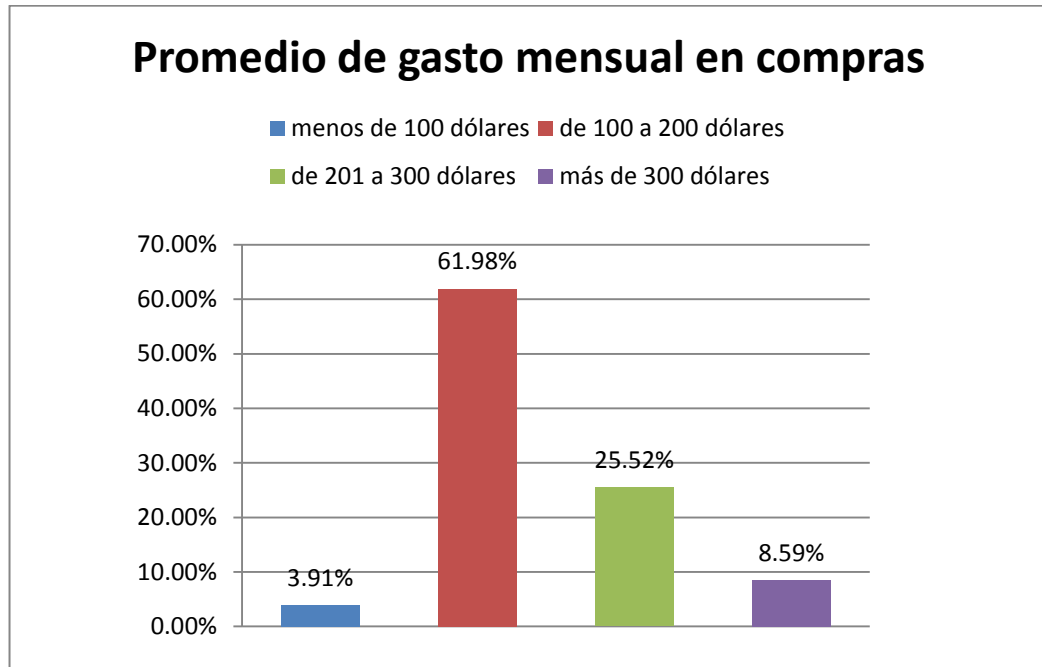
Elaborado por: Autores

La tendencia promocional en el consumidor de Manta respecto de los valores agregados entregados por los autoservicios identifican que el 46% de los encuestados prefieren que las cadenas constantemente oferte promociones de productos o beneficios de descuentos, el 20% considera primordial los regalos o productos gratis, como *onpacks*<sup>5</sup>, variantes con mayores pesos o mililitros, un 14% creen prefieren actividades más estructuradas como sorteos y cupones de descuento por compra. Existe un 5% que se inclinan por otras actividades de mercado en el local como son las degustaciones, pruebas de producto y exposiciones, cabe recalcar que un 15% de encuestados no se pronuncia por una promoción en específico.

<sup>5</sup> Paquetes de productos complementario o de marcas similares que se juntan con el objetivo de apoyar el proceso de activación de marca o rotación de un producto débil.

## 7. ¿Cuánto gasta en promedio por cada visita a un supermercado?

Gráfico 2.17: Gasto mensual en compras



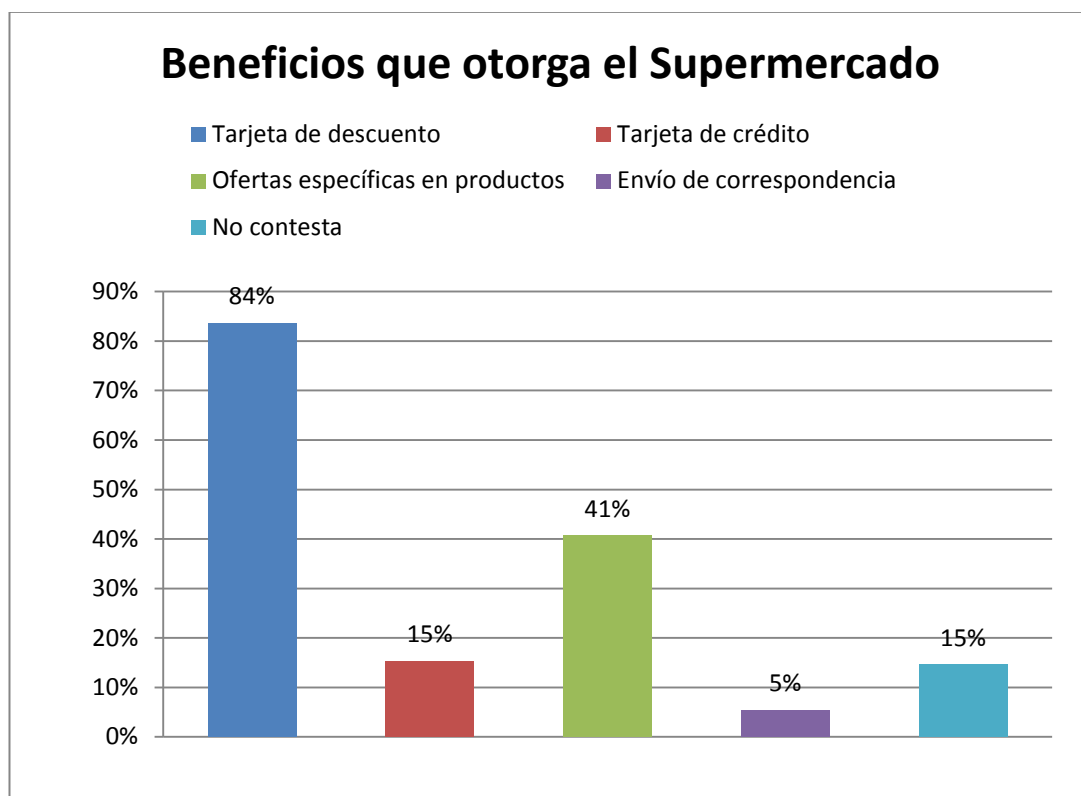
Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Autores

El promedio mensual de compras del 62% de los encuestados oscila de US 100 a 200 dólares, el 23% afirma que sus gastos van de US 201 a 300 dólares mensuales, el 9% gasta más de US 300 dólares y el 4% gasta menos de US 100 dólares. Esto establece de forma clara 3 segmentos a los que se orientará Comercial Casanova al aperturar el autoservicio en la ciudad de Manta, procurando establecer varias estrategias orientadas a incentivar el consumo en los segmentos superiores a los 200 dólares.

8. ¿Qué tipo de servicios adicionales le ofrece el supermercado de su preferencia?

Gráfico 2.18: Servicios adicionales



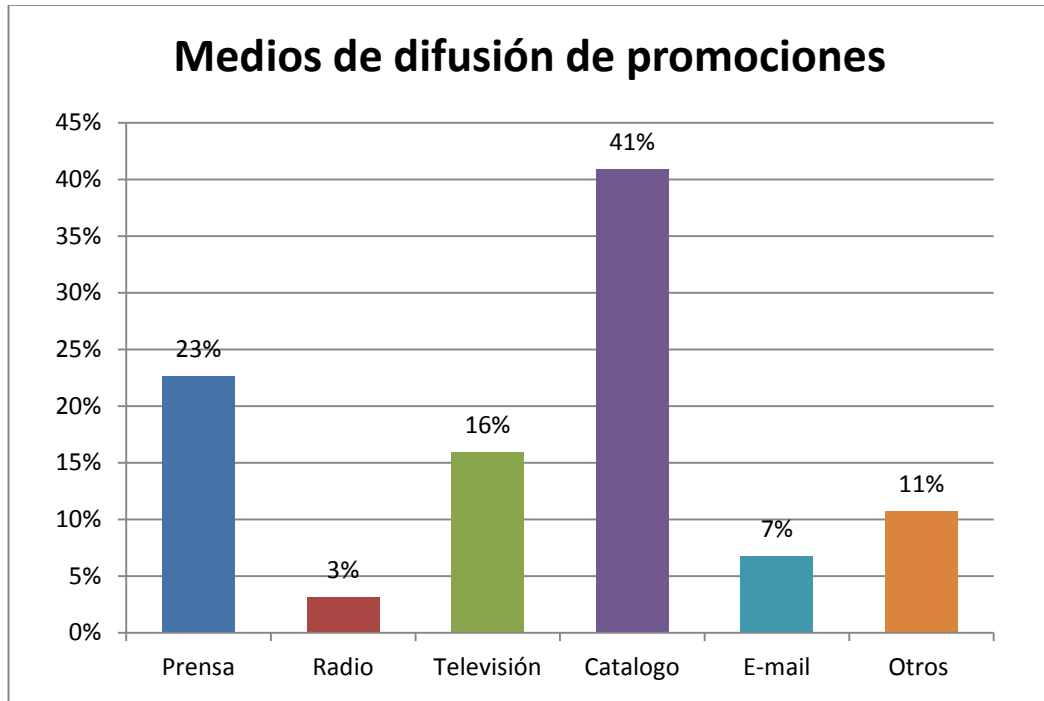
Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Autores

De las encuestas realizadas se puede observar que el 84% prefiere como servicio adicional las tarjetas de descuento personalizadas, el 41% considera importante las ofertas específicas en productos, el 15% le interesa las tarjetas de crédito auspiciadas por entidades financieras con descuentos especiales para comprar en cadenas (Supermaxi, Mi comisariato), el 5% prefiere el envío de la correspondencia u hojas promocionales.

9. ¿Por qué medio se entera de las promociones que le oferta su supermercado de preferencia?

Gráfico 2.19: Medio de difusión



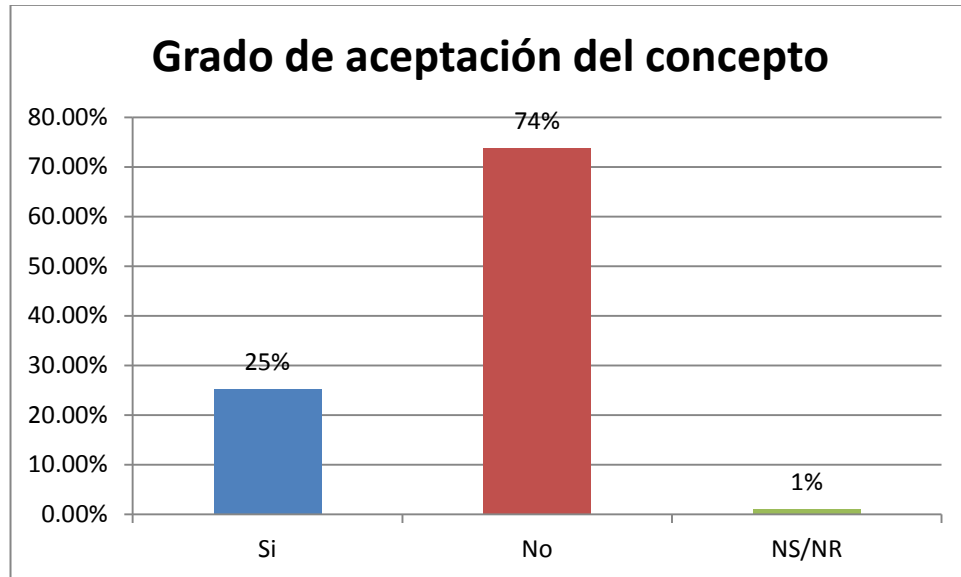
Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Autores

El 41% de los encuestados afirma enterarse de las promociones que su autoservicio ofrece por medio de catálogos, el 22% a través de la prensa, el 16% por la televisión, el 7% se entera vía e-mail, el 3% por medio de la radio y el 11% por otro de tipo de medio entre los que están correo directo recibido en domicilio, insertos en tarjetas u otro material promocional recibido a través de medios de marketing directo.

**10. ¿Si abriera un nuevo supermercado en la ciudad lo visitaría? Si respondió si siga pregunta 11 – Si respondió No, fin de la encuesta.**

**Gráfico 2.20: Grado de aceptación de un nuevo supermercado**



Fuente: Investigación de mercado

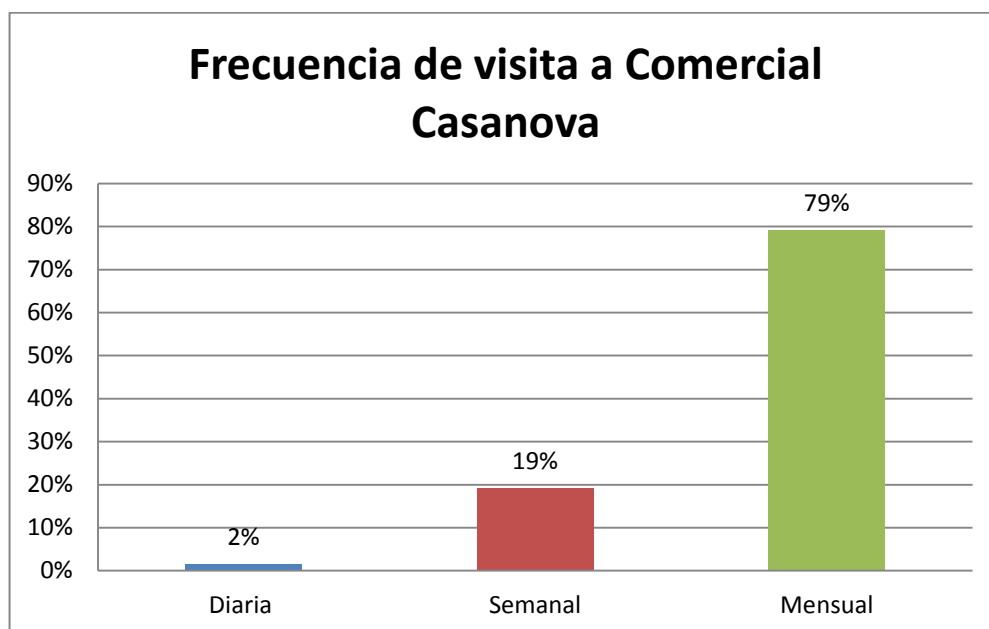
Elaborado por: Autores

El 74% de los encuestados no estarían dispuestos a visitar otro supermercado diferente al de su preferencia, un 25% estarían dispuestos a visitarlo mientras que un 1% de las personas no contestan a la pregunta.

Esto muestra que la fidelidad de los clientes a los autoservicios de su preferencia es fuerte, esto intensifica la competencia en el mercado pues para obtener una porción Comercial Casanova deberá concentrarse en crear un autoservicio cuya ambientación y servicios sean los diferenciadores por excelencia.

## 11. ¿Con que frecuencia lo visitaría?

Gráfico 2.21: Frecuencia de visitas estimada



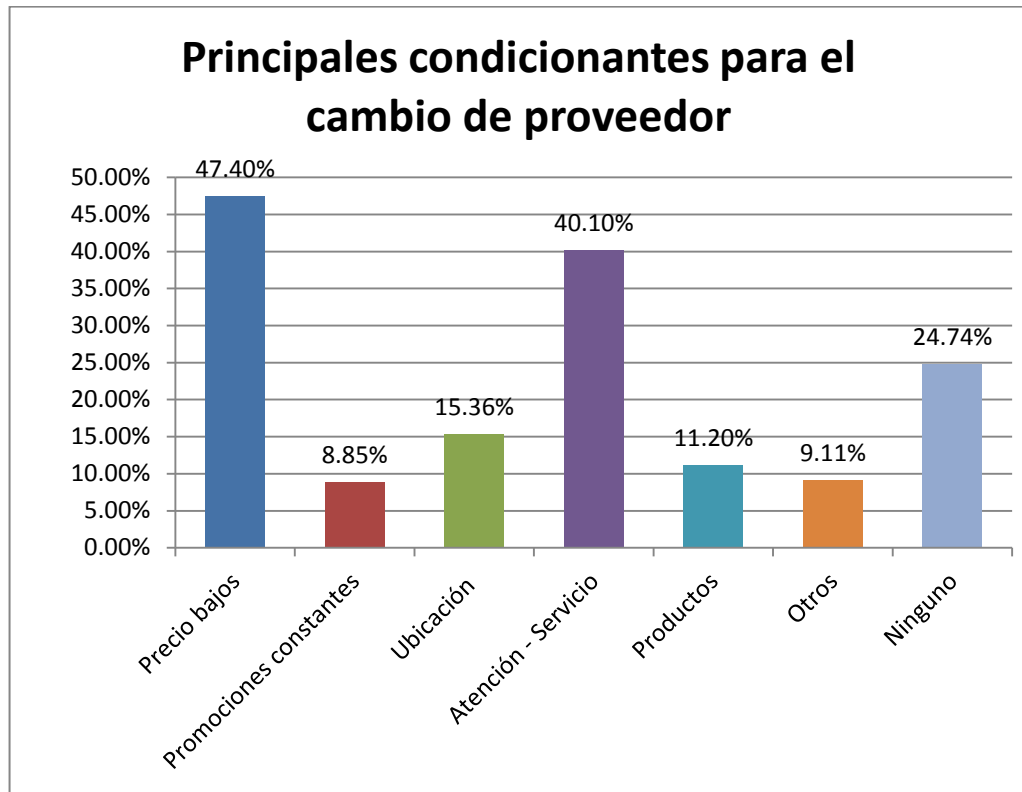
Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Autores

El número de encuestados que mostraron interés en visitar al nuevo autoservicio en la ciudad lo visitarían con una frecuencia mensual el 79%, semanalmente el 19%, un 2% lo haría de forma diaria.

## 12. ¿Qué atributos esperaría que tenga el nuevo supermercado?

**Gráfico 2.22: Condiciones para cambiar proveedor**



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Autores

Entre las condiciones que ponen los consumidores para visitar el autoservicio están:

1. Precios bajos.
2. Mejor Atención y Servicio.
3. Ubicación.

Parámetros a tomar en cuenta para el diseño de la cadena de valor y posteriormente la propuesta estratégica para el nuevo local de Comercial Casanova.



## 2.6 PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Existe un 40% de personas cuyos ingresos son superiores a los 600 dólares, de estos el 83% visita autoservicios en la ciudad de Manta para realizar sus compras, las dos empresas más relevantes en la ciudad son Mi comisariato y Supermaxi ambos con tendencias de visita superiores al 29%; cadenas como Velboni y Tía se encuentran en segunda opción de preferencia entre el 15 y 18%.

El consumidor mantiene poseer una frecuencia de compra de víveres mensual con un 57% de los encuestados en ese rango, la tendencia de consumo que marca la preferencia de los autoservicios en la ciudad es el precio, la calidad en los productos y marcas ofertadas.

El 46% de los encuestados prefieren que las cadenas constantemente oferten promociones de productos o beneficios de descuentos, el 20% considera primordial los regalos o productos gratis.

Se determinan, de acuerdo al monto de consumo, tres segmentos de mercado:

1. Segmento A: Personas con un consumo promedio anual en autoservicios de 100 a 200 dólares
2. Segmento B: Personas con consumos entre 201 y 300 dólares; y
3. Segmento C: Personas que gastan más 300 dólares por cada visita al supermercado.

Existe una marcada preferencia por las tarjetas de descuento personalizadas como beneficio propio para la fidelización de los clientes de los autoservicios.

La fidelidad del cliente mantiene es alta respecto de los establecimientos existentes, apenas un 25,16% estaría dispuesto a cambiar su actual autoservicio y visitar a Comercial Casanova. La frecuencia de visita sería

mayormente mensual con 79%. Los condicionantes para la visita al nuevo autoservicio son: precios bajos, mejor atención y servicio y ubicación.

## 2.7 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La comprobación de la hipótesis se ha realizado a través del Chi Cuadrado, para ello se ha recurrido al software SPSS, definiendo a través de la correlación de las variables el grado de significancia. Para ello se han relacionado los resultados obtenidos en la pregunta 1 relacionada con la tendencia a visitar supermercados por parte de la población de Manta y la pregunta número 10 que define la prueba de concepto; ambas relacionadas con las hipótesis planteada:

*H0: La creación de la nueva sucursal en la ciudad de Manta de la empresa Comercial Casanova no contribuye a mejorar la cobertura del mercado en función del interés de la población por visitarla*

La tabla siguiente muestra los resultados estadísticos obtenidos en la prueba Chi cuadrado

**Tabla 2.3: Prueba de Hipótesis a través del Chi Cuadrado**

**Tabla de contingencia 1.¿Acostumbra a realizar compras en los supermercados de la ciudad? \* 10.¿Si abriera un nuevo supermercado en la ciudad lo visitaría? Si respondió si siga pregunta 11 – Si respondió No, fin de la encuesta.**

			10.¿Si abriera un nuevo supermercado en la ciudad lo visitaría? Si respondió si siga pregunta 11 – Si respondió No, fin de la encuesta.			Total
			Si	No	No sabe - No contesta	
1.¿Acostumbra a realizar compras en los supermercados de la ciudad?	Si	Recuento	97	220	0	317
		Frecuencia esperada	80,1	233,6	3,3	317,0
	No	Recuento	0	58	0	58
		Frecuencia esperada	14,7	42,7	,6	58,0
	No sabe - No contesta	Recuento	0	5	4	9
		Frecuencia esperada	2,3	6,6	,1	9,0
Total		Recuento	97	283	4	384
		Frecuencia esperada	97,0	283,0	4,0	384,0

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	193,809 <sup>a</sup>	4	,000
N de casos válidos	384		

Fuente: SPSS, 2014

Elaborado por: Autores

En función de los resultados obtenidos, se observa que la correlación muestra una significancia de 0,00; lo que indica una relación directa entre la variables, de forma que la hipótesis nula se rechaza aceptando del criterio de que la creación de una nueva sucursal en la ciudad de Manta de la empresa Comercial Casanova contribuye a mejorar la cobertura de mercado en función del interés de la población por visitarla.

## 2.8 DEMANDA

Obtenida la información primaria de mercado se procede al cálculo de la demanda del proyecto para lo cual se utilizarán aproximaciones sucesivas en correspondencia con los valores porcentuales obtenidos en varias de las preguntas de la investigación de mercados.

### 2.8.1 Cuantificación de la demanda

La demanda esperada para el supermercado ha sido calculada en función del universo tomado para la investigación, de 93.482 habitantes tomando en cuenta un rango de edad de 25 a 59 años.

Se ha tomado como referencia la respuesta obtenida en la pregunta 10 de la investigación sobre el porcentaje de aceptación de la propuesta de apertura de un nuevo autoservicio, esto establece que el 25,16% de las personas están dispuestas a visitar el supermercado, tal como se describe a continuación:

**Tabla 2.4: Demanda Potencial del Autoservicio**

<b>Año</b>	<b>Población total entre los 25 y 59 años en la ciudad de Manta</b>	<b>Porcentaje de Aceptación de la apertura de un nuevo Autoservicio en Manta</b>	<b>Total de personas dispuestas a visitar el Autoservicio</b>
0 (Año base)	93.482	25,16%	23.521

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: Autores

Debido a la naturaleza del negocio, y en función de lo analizado en el entorno del sector, se estima la cuantificación de la demanda de acuerdo a la frecuencia de visitas que los consumidores identifican en la encuesta (pregunta 11).

El número de visitas se ha estimado en función de los porcentajes correspondientes a la rotación mensual, semanal o diaria; la tabla 2.5 muestra la cantidad de visitas esperadas para la sucursal de Comercial Casanova en la ciudad de Manta.

**Tabla 2.5: Rotación Esperada Mensual de la Demanda al año 1**

<b>Frecuencia Visitas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Personas que visitan el supermercado</b>	<b>Cantidad de visitas esperadas</b>
Diaria	2,00%	470	14.100
Semanal	19,00%	4.469	17.876
Mensuales	79,00%	18.582	37.164
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>23.521</b>	<b>69.140</b>
		<b>Año Base</b>	<b>829.680</b>

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: Autores

El total de visitas esperadas en la sucursal es de 829.680; esto constituye la demanda potencial esperada.

Establecida la cantidad potencial de visitas al autoservicio de Comercial Casanova, se estiman de acuerdo al monto de consumo los nichos a los que se dirigirá la estrategia de introducción y posterior desarrollo de mercado; para esto se ha estimado en función de las respuestas obtenidas en la pregunta 7, tres tipos de clientes potenciales. La tabla 2.6 muestra la participación de cada nicho respecto de la cantidad de clientes potenciales.

**Tabla 2.6: Nichos de mercado identificados de acuerdo al consumo mensual en dólares**

Año	Demanda total potencial	Nicho A	Nicho B	Nicho C
		61,98%	25,52%	8,59%
		Total de visitas anuales en el nicho A	Total de visitas anuales en el nicho A	Total de visitas anuales en el nicho A
1	829.680	514.236	211.734	71.270

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: Autores

Como se muestra en la tabla anterior, la mayor concentración del consumo se encuentra en el nicho de menos de 200 dólares con 514.236 visitas anuales.

### 2.8.2 Proyección de la Demanda

La proyección de la demanda estima la totalidad de personas por cada nicho que están dispuestos a visitar la sucursal, esta se realiza de acuerdo a la fórmula de crecimiento poblacional sobre la base de la tasa de incremento de la población de Manta de acuerdo al promedio de la tasa de crecimiento intercensal es de 1,54% (INEC, 2010)

$$\text{Fórmula; } P = (1 + TCP)^n$$

$$(1 + 1,54)^1 = 1,015$$

$$(1 + 1,54)^2 = 1,031$$

$$(1 + 1,54)^3 = 1,047$$

$$(1 + 1,54)^4 = 1,063$$

$$(1 + 1,54)^5 = 1,079$$

**Tabla 2.7: Proyección de la demanda según los nichos descritos**

	TCP	1,54%		
Años	Factor Proyección	Demanda proyectada nicho A en # de visitas (compras < \$200)	Demanda proyectada nicho B en # de visitas (compras entre \$200 y \$300)	Demanda proyectada nicho C en # de visitas (compras mayores a \$300)
0 (año base)		514.236	211.734	71.270
1	1,015	522.155	214.995	72.367
2	1,031	530.196	218.306	73.482
3	1,047	538.361	221.668	74.613
4	1,063	546.652	225.082	75.762
5	1,079	555.070	228.548	76.929

Fuente: Elaboración Propia

Elaboración: Autores

El total proyectado de visitas anuales por segmento se obtiene multiplicando el año base por el factor de proyección obtenido a través de la fórmula para cada año de proyección.

## 2.9 OFERTA

La oferta en el sector de autoservicios la constituyen las cadenas y supermercados que se encuentran en la ciudad de Manta, esto con el fin de establecer un balance entre la oferta y demanda que permita identificar el grupo de compradores a los que se orientará la sucursal de la empresa Comercial Casanova.

Para identificar a los competidores se los ha dividido en *Primarios*, *Secundarios* y *Potenciales*. Los primeros representados por las empresas o cadenas de autoservicios cuya participación de mercado es más

representativa, en esta categoría podemos identificar a empresas como Supermaxi y Mi comisariato cuya cobertura de acuerdo a la encuesta realizada oscila entre el 26% y 30%.

Los competidores secundarios son las empresas que actualmente poseen una participación de mercado representativa pero que no son referentes, entre ellos se pueden citar a la cadena Tía y el supermercado Velboni ambos con una participación entre el 15% y 18% del mercado mantense.

Finalmente, los competidores potenciales se definen como las empresas que presentes en el mercado o nuevas pretenden crecer o ingresar a la ciudad de Manta, de acuerdo a la observación realizada no se evidencia marcas relevantes con alto potencial de desarrollo sin embargo un 17% de mercado se encuentra repartido entre gran cantidad de competidores.

A continuación se hace un análisis de los competidores primarios identificando cuales son las condiciones que presentan desde las siguientes perspectivas:

### **2.9.1 Competidores**

De acuerdo a la participación de mercado obtenida en la investigación se ha llegado a determinar que los dos principales competidores son: Productos, Segmentos e Identidad Corporativa.

#### **2.9.1.1 Primarios**

- **Supermaxi**

Empresa fundada en 1945 por Guillermo Wright Vallarino empresario ecuatoriano, en sus inicios se fundó en el Centro Histórico de Quito como “Bodega la Favorita.” Supermaxi es el principal competidor en este mercado y actualmente forma parte Corporación la Favorita, la empresa más grande del país según el Ranking Ekos. (IDE, 2009)

- **Productos**

En la actualidad Supermaxi se dedica tanto a la elaboración de varios productos de consumo: todo tipo de carnes, embutidos, pan entre otros, como a la comercialización y venta de productos de consumo de terceros, entre los que destacan productos de primera necesidad.

- **Clientes**

Supermaxi tiene locales en casi todas las ciudades del país por lo que aproximadamente los visita 200.000 clientes diariamente.

- **Imagen Corporativa**

**Misión:** Mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores - asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y con la mejor atención al público.

**Visión:** "Ser la cadena comercial más eficiente y rentable de América ofreciendo la mejor atención al cliente."

- **Mi comisariato**

Establecimiento que forma parte de Corporación el Rosado. Se inició en 1936 cuando Alfredo Czarninski abrió una pequeña pastelería llamada "El Rosado", ubicada en el tradicional boulevard 9 de Octubre, en Guayaquil. Pasó de ser restaurante a un almacén de variedades llamado "Importadora El Rosado", en el cual se desarrollaban los negocios de venta de víveres y artículos varios, nació por primera vez en Ecuador la modalidad de auto-servicio en lo que se denominó Supermercados "El Rosado" (Corporación El



Rosado, 2009) Corporación El Rosado S.A. ha ubicado en Guayaquil 20 de sus 33 tiendas.

### **2.9.1.2 Secundarios**

A continuación se describen los competidores secundarios para la sucursal de Comercial Casanova en la ciudad de Manta:

- **TIA (Tiendas Industriales Asociadas)**

Almacenes TIA es una empresa con 50 años en el país, posee 107 locales en 58 ciudades. Este autoservicio ha apostado a atender a pequeñas ciudades e incluso pueblos. (IDE, 2009)

- **VELBONI (Supermercados Vélez Bonilla)**

### **2.9.2 Cuantificación de la Oferta**

Para la cuantificación de la oferta se ha tomado la participación de mercado de los competidores primarios y secundarios; estimando que esa cobertura se mantiene constante a pesar de la apertura del local de la empresa Comercial Casanova.

Con esta aproximación se plantea que la demanda insatisfecha del mercado corresponde al 12% de personas que visitan con regularidad otros supermercados correspondientes a los competidores potenciales.

La tabla 2.8 muestra el total de participación de los competidores respecto a la demanda proyectada en el numeral 2.7.2.

**Tabla 2.8: Cuantificación de la Oferta de acuerdo al nicho**

<b>Competidor</b>	<b>Porcentaje de participación</b>
Supermaxi	24%
Mi comisariato	23%
Tía	16%
Akí	7%
Velboni	18%
<b>TOTAL</b>	<b>88%</b>

<b>Participación de competidores</b>			<b>88%</b>
<b>Años</b>	<b>Oferta proyectada nicho A en # de visitas (compras &lt; \$200)</b>	<b>Oferta proyectada nicho B en # de visitas (compras entre \$200 y \$300)</b>	<b>Oferta proyectada nicho C en # de visitas (compras mayores a \$300)</b>
0 (año base)	452.527	186.326	62.717
1	459.496	189.196	63.683
2	466.573	192.109	64.664
3	473.758	195.068	65.660
4	481.054	198.072	66.671
5	488.462	201.122	67.697

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: Autores

## **2.10 DEMANDA INSATISFECHA**

Para determinar la demanda insatisfecha se debe establecer la diferencia entre la demanda y la oferta de cada uno de los nichos ya establecidos.

En la tabla 2.9 se muestra la demanda insatisfecha en número de visitas para la sucursal de Comercial Casanova.

**Tabla 2.9: Demanda Insatisfecha**

$$\text{Demanda insatisfecha} = \text{Demanda} - \text{Oferta}$$

Años	Demanda proyectada nicho A en # de visitas (compras < \$200)	Demanda proyectada nicho B en # de visitas (compras entre \$200 y \$300)	Demanda proyectada nicho C en # de visitas (compras mayores a \$300)	Oferta proyectada nicho A en # de visitas (compras < \$200)	Oferta proyectada nicho B en # de visitas (compras entre \$200 y \$300)	Oferta proyectada nicho C en # de visitas (compras mayores a \$300)
0 (año base)	514.236	211.734	71.270	452.527	186.326	62.717
1	522.155	214.995	72.367	459.496	189.196	63.683
2	530.196	218.306	73.482	466.573	192.109	64.664
3	538.361	221.668	74.613	473.758	195.068	65.660
4	546.652	225.082	75.762	481.054	198.072	66.671
5	555.070	228.548	76.929	488.462	201.122	67.697

Años	Demanda Insatisfecha proyectada nicho A en # de visitas (compras < \$200)	Demanda Insatisfecha proyectada nicho B en # de visitas (compras entre \$200 y \$300)	Demanda Insatisfecha proyectada nicho C en # de visitas (compras mayores a \$300)
0 (año base)	61.708	25.408	8.552
1	62.659	25.799	8.684
2	63.624	26.197	8.818
3	64.603	26.600	8.954
4	65.598	27.010	9.091
5	66.608	27.426	9.231
<b>TOTAL</b>	<b>318.192</b>	<b>131.014</b>	<b>44.099</b>

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: Autores

Como se puede notar la demanda supera a la oferta de visitas, lo que indica que, existen condiciones positivas y la apertura de la sucursal es posible, tomando en cuenta que la empresa ingresaría a competir en el segmento de empresas potenciales, con una participación esperada del 12%.

### 2.10.1 Cobertura de la Demanda

El tamaño del proyecto está en directa relación a la capacidad de cobertura de la demanda, se considera que la empresa cubrirá un 10% de la demanda

insatisfecha de calculada en la tabla 2.10 dentro del primer año con un crecimiento esperado del 1,5% equivalente a la tasa de crecimiento de la población en cada segmento a partir del año 2 y en adelante.

**Tabla 2.10: Cobertura de la Demanda**

<b>Años</b>	<b>Cobertura Comercial Casanova nicho A en # de visitas (compras &lt; \$200)</b>	<b>Cobertura Comercial Casanova nicho B en # de visitas (compras entre \$200 y \$300)</b>	<b>Cobertura Comercial Casanova nicho C en # de visitas (compras mayores a \$300)</b>
0 (año base)	6.171	2.541	855
1	6.266	2.580	868
2	6.362	2.620	882
3	6.460	2.660	895
4	6.560	2.701	909
5	6.661	2.743	923

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: Autores

En conclusión, se puede observar que le mercado de la ciudad de Manta es potencial para el ingreso de nuevos competidores en el negocio de los autoservicios, esto justificado por la existencia de mercado potencial disperso entre pocas marcas de peso.

Si bien las barreras de entrada son la inversión en infraestructura, inversión en actividades de mercado y el poder de negociación de los clientes, las potencialidades de crear conceptos alternativos está latente en una porción importante de la población. El capítulo siguiente, diseña el esquema estratégico de la empresa en busca de la estrategia genérica y competitiva necesaria para obtener el 10% del mercado de otros competidores.

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTUDIO TÉCNICO**

El capítulo siguiente desarrolla el esquema técnico para la puesta en marcha de la sucursal de Comercial Casanova, a continuación se analizará la localización, tamaño e ingeniería del proyecto.

La determinación de esto se fundamenta en los cálculos obtenidos en el capítulo dos y que corresponden a la cobertura de mercado esperada por la empresa entre los 5 primeros años de presencia en la ciudad de Manta.

#### **3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO**

##### **3.1.1 Determinación del tamaño**

Para la determinación del tamaño del local requerido para la instalación de la sucursal se ha tomado en cuenta un horario de atención diario de 12 horas, entre las 9 horas y 21 horas; esto con el objeto de atender un promedio mensual de 829 personas de acuerdo a la demanda.

De acuerdo a la consulta realizada al Ing. Paul Gachet, la distribución de un autoservicio debe garantizar tres aspectos básicos:

1. Espacio para la colocación y merchandising del producto
2. Espacio para la libres circulación de personas
3. Distribución de cajas en función de la cantidad esperada de personas
4. Cuartos de almacenamiento y rampas para el abastecimiento.

El mismo Ingeniero Gachet, sugiere que la distribución de espacio para mantener la distancia entre cada percha deberá ser de 1,80 metros cuadrados, así de acuerdo a esta dimensión y estimando un total mensual de visitas de 829 con un promedio diario de 28 personas el espacio físico

mínimo para atender la cobertura de la demanda es de 50 metros cuadrados.

**Tabla 3.1: Espacio para consumidores**

Año	Promedio de visitas anuales	Mensuales	Diarias	Espacio sugerido por persona m <sup>2</sup>	Superficie m <sup>2</sup>
0 (año base)	9.567	797	27	1,8 m <sup>2</sup>	48 m <sup>2</sup>
1	9.714	810	27	1,8 m <sup>2</sup>	49 m <sup>2</sup>
2	9.864	822	27	1,8 m <sup>2</sup>	49 m <sup>2</sup>
3	10.016	835	28	1,8 m <sup>2</sup>	50 m <sup>2</sup>
4	10.170	847	28	1,8 m <sup>2</sup>	51 m <sup>2</sup>
5	10.327	861	29	1,8 m <sup>2</sup>	52 m <sup>2</sup>
<b>PROMEDIOS</b>	<b>9.943</b>	<b>829</b>	<b>28</b>	<b>1,8 m<sup>2</sup></b>	<b>50 m<sup>2</sup></b>

Fuente: Consulta Ingeniero Civil Paúl Gachet

Elaboración: Autores

Los exhibidores y perchas para los productos, responden al nombre de góndolas, los tamaños estándar son de 2 metros de altura y 1,20 de largo, en promedio para atender el número de visitantes proyectados se estima que la construcción deberá incluir 4 góndolas por línea de categoría.

**Gráfico 3.1: Góndolas**

Altura: 2000mm



Largos: 1200mm  
Profundidad: 530mm

Fuente: Icequipamentos

Tomando en cuenta la referencia de espacio y un total promedio de 5 categorías de productos, la cantidad de metros cuadrados y el número de góndolas necesarias se muestran en la tabla 3.2

**Tabla 3.2: Espacio para góndolas**

$$\text{Espacio góndola} * \text{Número de categorías} * \text{Números de estanterías} \\ = \text{Total superficie de bodega}$$

<b>Espacio para góndolas sugerido</b> m <sup>2</sup>	<b>Cantidad por categoría</b>	<b>Número de estanterías a utilizar</b>	<b>Total superficie requerida</b>
1,20 x 1 mtrs.	7	5	42 m <sup>2</sup>

Fuente: Consulta Icequipamentos

Elaboración: Autores

En función de la cantidad de personas a atender se estiman el número de cajas, se estima un total de 3 cajas con banda rodadora, estas requieren 5,24 metros cuadrados para su instalación tomando en cuenta el espacio entre cada una de ellas. El total de superficie que ocuparán las cajas es de 15,72 metros cuadrados.

**Gráfico 3.2: Cajas para el autoservicio**



Fuente: Consulta Icequipamentos

La necesidad de una bodega para el almacenamiento de los productos es vital, por lo tanto se necesita un área donde se pueda organizar cada uno y mantenerlos en excelente estado. Se ha tomado en cuenta que en promedio la caja de un artículo ocupa 0,75 metros cuadrados de espacio y se pueden apilar máximo 4. La tabla 3.3 muestra el cálculo de la superficie necesaria para el almacenamiento de los productos que no requieren refrigeración.

**Tabla 3.3: Espacio para bodega de productos que no requieren refrigeración**

$$\text{Dimensión} * \text{Producto} = \text{Total superficie de bodega}$$

<b>Dimensión de la caja m<sup>2</sup></b>	<b>Estimado de productos a comercializar Unidades, variantes y marcas</b>	<b>Total superficie requerida m<sup>2</sup></b>
0,50 mtrs.	80	40 m <sup>2</sup>

Fuente: Consulta Icequipamentos

Elaboración: Autores

Para mantener en refrigeración carnes, lácteos y otro producto sucursal está en la obligación de adquirir equipos de refrigeración. Estos tienen una dimensión similar a las góndolas.

El tamaño del autoservicio se complementa con un espacio destinado a las partes administrativas del negocio, para estos se destinará un total de 100 metros cuadrados.

### **3.1.2 Tamaño óptimo**

El tamaño óptimo corresponde al dimensionamiento de la infraestructura de la empresa en función de la capacidad operativa, la tabla 3.3 muestra en resumen la superficie que deberá tener la sucursal de Comercial Casanova.



**Tabla 3.4: Superficie requerida para la operación de Comercial Casanova en la ciudad de Manta**

<b>Áreas</b>	<b>Metros cuadrados requeridos</b>
Consumidor	50 m <sup>2</sup>
Góndolas	42 m <sup>2</sup>
Caja de pago	15,72 m <sup>2</sup>
Bodega	40 m <sup>2</sup>
Oficinas	58 m <sup>2</sup>
Parqueos	40 m <sup>2</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>246 m<sup>2</sup></b>

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Autores

En total para la implementación de la sucursal de Comercial Casanova en la ciudad de Manta se requiere un local con una dimensión mínima de 246 metros cuadrados.

### **3.1.3 Tamaño e insumos**

Dentro de la determinación del tamaño, la compra de insumos para el abastecimiento del autoservicio es vital, los propietarios de Comercial Casanova Sr. Diocle Casanova Intriago y Mirelli García García, sugieren que los insumos sean comprados a los actuales proveedores considerando que ellos tienen la capacidad operativa para abastecer al negocio en la ciudad de Manta.

En función de este criterio a continuación en la tabla 3.5 se muestra el listado de proveedores que tendrá el autoservicio.

**Tabla 3.5: Listado de proveedores de Comercial Casanova**

<b>Proveedores de productos de consumo masivo</b>	<b>Producto</b>
La Fabril	Jabones
Pamoga	Varios productos comestibles
Manang S.A.	Varios productos comestibles
Unilever Andina Ecuador S.A.	Artículos de limpieza en general
Industrias Ales C.A.	Grasas
Distribuidora Dispacif S.A.	Varios productos comestibles
The Tesalia Spring Company	Bebidas
Arca	Bebidas
Distribuidora Manabita Dimancia C.A.	Víveres
Negocios Industriales Real "Nirsa" S.A	Enlatados
Confiteca C.A.	Dulces
Industrial Molinera C.A.	Harinas
Piladora Maversa	Arroz
Cadbury Adams Ecuador S.A.	Dulces
Gonzalo Zambrano	Varios productos comestibles
Liquors S.A De Arturo Roman	Licores y cigarrillos
Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda.	
Alpacific S.A.	
Distribuidora Dispacif S.A.	
Proalco	
Proesa	
Gerardo Ortiz & Hijos Cia. Ltda.	
Agencias Y Representaciones Cordovéz S.A	

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Autores

### **3.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**

La localización del proyecto es uno de los aspectos más importantes al momento de establecer un negocio. Y más aún un negocio de este tipo donde deben considerarse una serie de factores que faciliten el acceso de los potenciales clientes. En la localización del proyecto se determina tanto la macrolocalización que es la determinación de la zona probable para el establecimiento. Y la microlocalización que consiste en la ubicación exacta del proyecto.

### 3.2.1 Macrolocalización

En este caso la macrolocalización está dada por los antecedentes del mismo. El autoservicio se ubicará en la ciudad de Manta de preferencia en el Centro financiero.

### 3.2.2 Microlocalización

El método utilizado para establecer la localización es el método ponderado. En función de las respuestas obtenidas en la encuesta se ha seleccionado tres lugares de interés cercanos a los clientes potenciales: Calle 13 entre Av. 12 y 4 (Sector Centro); Flavio Reyes y Principal.

Para la construcción de la matriz se debe asignar un índice de ponderación relativa a cada factor, la suma de estos debe ser 1, posteriormente asignar una calificación en función de cumplimiento, mayor o menor de las condiciones del factor a evaluar, posteriormente se multiplica ese valor y se totaliza obteniendo el total ponderado para la selección. La tabla 3.6 desarrolla la matriz de microlocalización del proyecto en función de los pasos descritos:

**Tabla 3.6: Matriz de Microlocalización**

Factores	Pond.	Principal		Calle 13 entre Av. 12 y 13 (Sector Centro)		Flavio Reyes	
		Calif.	Prom.	Calif.	Prom.	Calif.	Prom.
Costo del alquiler	15%	3	0,45	5	0,75	3	0,45
Posibilidad de expansión	15%	4	0,60	4	0,60	5	0,40
Infraestructura (tipo de construcción)	20%	4	0,80	4	0,80	4	0,52
Tamaño de Bodega	20%	3	0,60	5	1,00	4	0,51
Estacionamientos (clientes/prov.)	15%	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Fácil Acceso (local)	10%	4	0,40	5	0,50	4	0,40
Sector	5%	4	0,20	5	0,25	4	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,65</b>		<b>4,50</b>		<b>3,48</b>

Fuente: Observación directa

Elaboración: Autores

El lugar número 2 ha sido escogido con una puntuación de 4.50 por las facilidades que presenta en cuanto al sector de ubicación, fácil acceso para los clientes, estacionamientos e infraestructura.

El lugar seleccionado presenta las siguientes características:

- Dirección: Calle 13 entre Av. 12 y 5 ( Sector Centro)
- Metraje: 12 metros de frente X 25 metros de fondo
- Arriendo 1.200 dólares mensuales y sin garantía (Propiedad de un familiar de los dueños de Comercial Casanova).
- Ubicado a 1 Km Supermaxi, Mi comisariato y Velboni.

### **3.3 INFRAESTRUCTURA FÍSICA**

#### **3.3.1 Criterios utilizados para el diseño del lugar**

Para la distribución y diseño del autoservicio se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

- **Principio de aprovechamiento del espacio**

Utilizando toda el área disponible y el espacio en función de los requerimientos del cliente, como se especificó anteriormente los espacios se distribuirán en función del flujo de servicio tomando en cuenta espacios que permitan la circulación libre de las personas.

- **Principio ergonómico**

Se toma en cuenta las características que faciliten las actividades y la movilidad tanto de los clientes, como el personal que labora en la compañía.

- **Principio de seguridad**

- **Equipos:** seguridad en los equipos garantía de sus fabricantes y capacitación de quienes los operan.

- **Clientes:** a más de la comodidad y excelente ambiente, la seguridad para los clientes es una prioridad, por lo que se tendrá en cuenta salidas adecuadas para una evacuación rápida en casos de emergencia, además de rampas y protecciones para personas con capacidades especiales.
- **Productos:** Teniendo en cuenta que deben ser correctamente conservados para el consumo de los clientes.

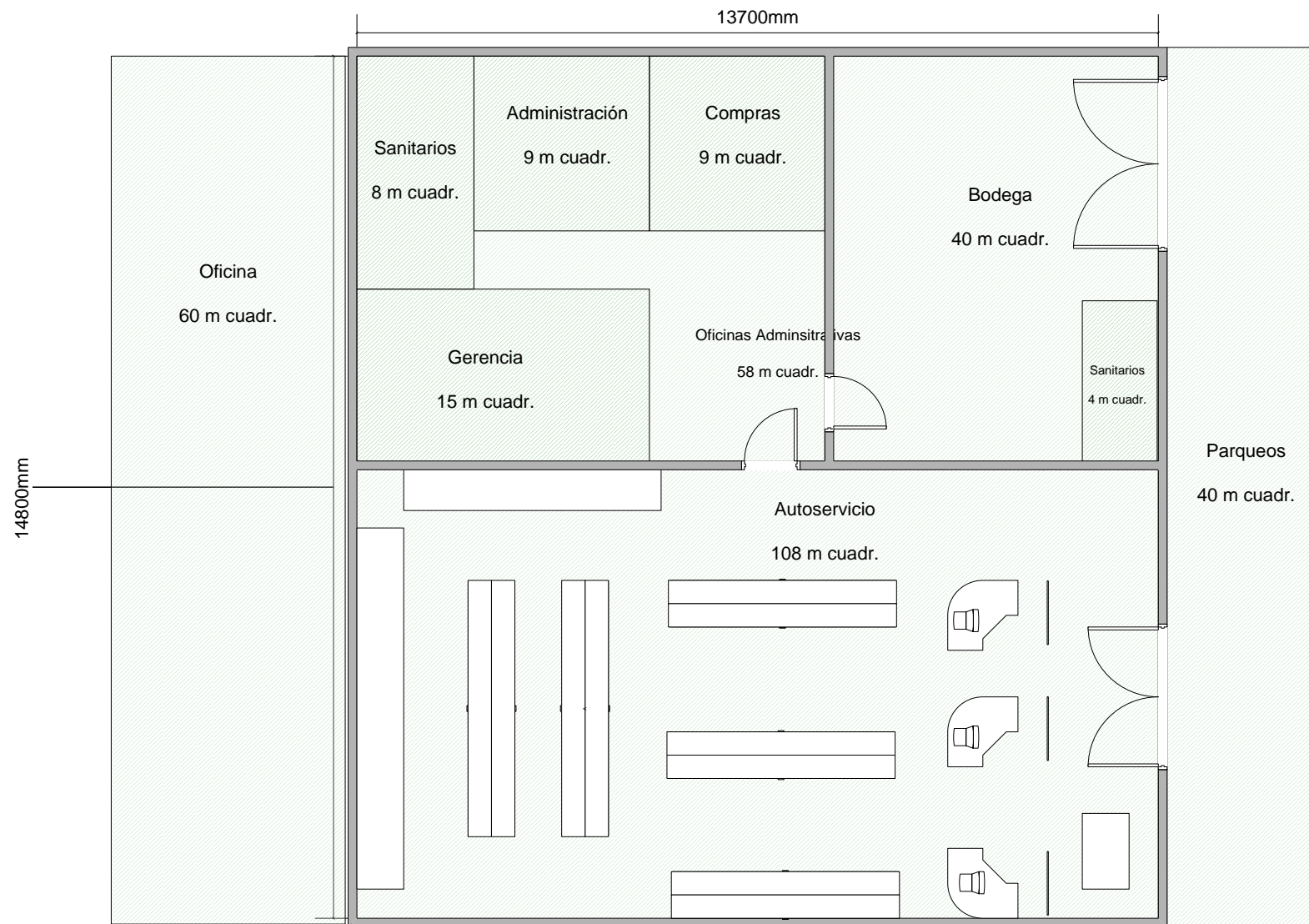
### 3.3.2 Distribución de planta – Lay out

En función de la estructura determinada por el tamaño de la sucursal, el espacio físico para Comercial Casanova Manta se dividirá en las siguientes áreas:

- Autoservicio: área destinada a la exhibición de los productos en las góndolas y freezers.
- Cajas: Área destinada al pago de las compras realizadas, este es el fin del proceso de servicio y del flujo de personas en un local de las características del autoservicio que se pretende realizar.
- Bodega: Área destinada al almacenamiento de los productos a ofertar en el autoservicio, esta debe tener un acceso vehicular de tipo rampa que permita la recepción de productos.
- Administración: Las oficinas administrativas albergan al equipo de apertura de la sucursal, este espacio físico debe contener 4 oficinas de 15 metros cuadrados en promedio, más una sala de reunión, el área de descanso y los sanitarios para el personal.

El gráfico a continuación muestra el diseño de planta para el autoservicio en función de las dimensiones expuestas en literal 3.1.1

**Gráfico 3.3: Lay out**



Elaboración: Autores

### 3.4 RECURSOS

Determinado el tamaño de la sucursal, la localización y establecidas las áreas de trabajo y procesos, a continuación se describen los recursos a utilizar para la operación.

#### 3.4.1 Recursos Materiales

La compañía Operará con los siguientes equipos:

- **Equipos de Computación**

**Tabla 3.7: Equipos de computación**

Descripción	Cantidad	Precio	Precio total
		Unitario	
Laptop	1	\$ 890,00	\$ 890,00
Computadoras	3	\$ 520,00	\$ 1.560,00
Cajas con sistemas de impresión	3	\$ 690,00	\$ 2.070,00
UPS con regulador de voltaje	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Impresora multifuncional láser	3	\$ 175,00	\$ 525,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5.075,00</b>

Fuente: Compustar

Elaboración: Autores

- **Equipo de Audio**

**Tabla 3.8: Equipos de audio**

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Consola Master 8 canales	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Parlantes Peavey 1000 watts	4	\$ 800,00	\$ 3.200,00
Potencia de 16 canales 8000 watts	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Cables de audio	100	\$ 3,00	\$ 300,00
Cables de video	10	\$ 3,00	\$ 30,00
Conectores	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Medusa 8 canales	2	\$ 120,00	\$ 240,00
<b>Total</b>			<b>\$ 7.270,00</b>

Fuente: Cas Musical Parra

Elaboración: Autores

- **Equipo de Video**

**Tabla 3.9: Equipos de video**

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Plasma de 50 pulgadas	1	\$ 3.700,00	\$ 3.700,00
Base	1	\$ 34,00	\$ 34,00
<b>Total</b>			<b>\$ 3.734,00</b>

Fuente: Concreta

Elaboración: Autores

- **Muebles y Enseres**

**Tabla 3.10: Muebles y enseres**

Descripción	Cantidad	Precio	Precio total
		Unitario	
Estación Gerencia	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Estaciones con archivador aéreo	3	\$ 245,00	\$ 735,00
Counter	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Mesa	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Sillas escritorios	6	\$ 68,00	\$ 408,00
Sillas visitas	10	\$ 38,00	\$ 380,00
Archivador	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Estación servicio al cliente	1	\$ 220,00	\$ 220,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.518,00</b>

Fuente: Atu

Elaboración: Autor

- **Equipos de Oficina**

**Tabla 3.11: Equipos de Oficina**

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Teléfonos	5	\$ 60,00	\$ 300,00
Faxes	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Otros materiales	1	\$ 65,00	\$ 65,00
Sistema de audio y parlantes para música ambiental	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Central telefónica para 2 líneas y 20 extensiones	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
<b>Total</b>			<b>\$ 5.905,00</b>

Fuente: Ferrisariato

Elaboración: Autor

- **Maquinaria y Equipos**



**Tabla 3.12: Maquinaria y Equipo**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Inversión</b>
Congeladores	2	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00
Góndolas	20	\$ 200,00	\$ 4.000,00
Estación para caja	3	\$ 157,00	\$ 471,00
<b>Total</b>			<b>\$ 9.471,00</b>

Fuente: MaQ Sac

Elaboración: Auto

### **3.4.2 Recurso Humano**

Teniendo en cuenta la capacidad del local se ha determinado el personal necesario:

**Tabla 3.13: Recurso Humano**

<b>Cargo</b>	<b>Número</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Total</b>
			<b>Sueldos</b>
Gerente de sucursal	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
Administrador	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Secretaria	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Asistente de compras y logística	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Asistente contable	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Cajeros	5	\$ 350,00	\$ 1.750,00
Personal de Bodega	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Personal de Limpieza	1	\$ 240,00	\$ 240,00
Mercaderistas	2	\$ 300,00	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>		<b>\$ 6.790,00</b>

Fuente: Casa Matriz

Elaboración: Autores

### **3.4.3 Servicios Básicos**

A continuación se detallan los servicios básicos que se requieren para la operación del negocio:

**Tabla 3.14: Servicios básicos**

<b>Servicios</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Energía Eléctrica	2000	0,16	\$ 320,00
Agua Potable (m3)	100m <sup>3</sup>	0,37	\$ 37,00
Teléfono	-		\$ 75,00
Internet	512 Kbps		\$ 35,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 467,00</b>

Fuente: Proveedores en la ciudad de Manta

Elaboración: Autor

### **3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La sucursal de Comercial Casanova tendrá una estructura organizacional simple ya que es aquella que mejor se adapta a las características que presenta este negocio.

La empresa contará con 2 áreas: administración y servicio cuyas funciones serán:

- **Administración:** el área de administración estará conformada por:
  - Gerente
  - Administrador
  - Asistente de compras y logística
  - Asistente de Contable
  - Secretaria

Las funciones del área son:

- Administrar, planificar y controlar todas las actividades de Autoservicio.
- Cotizar, Comprar y controlar la recepción de los productos y artículos que se comercializarán.

- Mantener los materiales y requerimientos necesarios para la venta de los productos.
  - Reclutamiento, selección y contratación del personal.
  - Control del personal.
  - Emisión de cheques a proveedores y empleados.
  - Control de Cajas.
- **Autoservicio:** esta área contará con el siguiente personal:
    - Cajeros
    - Bodegueros
    - Personal de limpieza
    - Mercaderistas

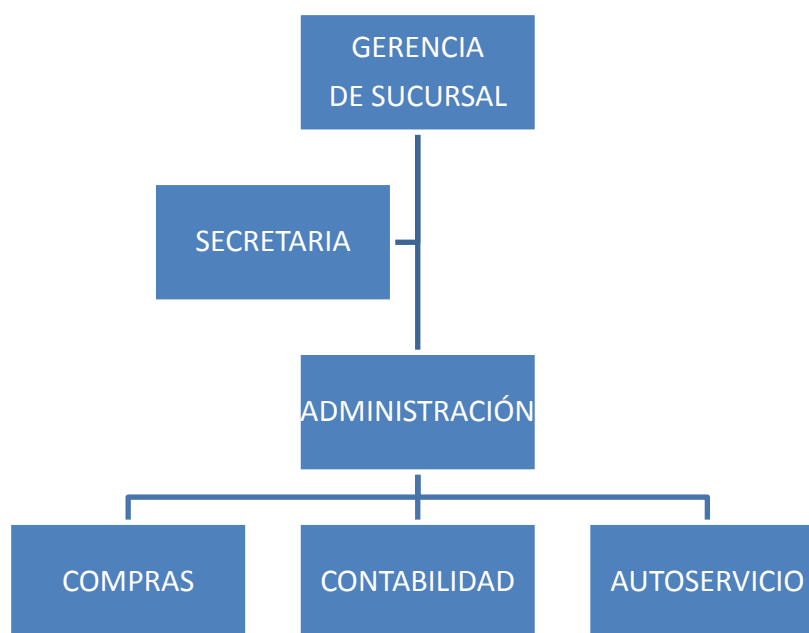
En esta área se encargarán de:

- Atender a oportunamente a los clientes en sus requerimientos.
- Brindar un trato cordial.
- Suministrar pedidos de clientes.
- Mantener en buen estado los productos.
- Mantener la limpieza del local

### **3.5.1 Organigrama Estructural**

Una vez definidas las distintas funciones de la empresa, a continuación se presenta el organigrama de la sucursal tomando como referencia que varias de las funciones administrativas se realizarán en casa matriz:

**Gráfico 3.4: Organigrama Estructural**



Elaboración: Autores

### **3.5.2 Descripción de cargos**

Los perfiles propuestos para cada empleado se describen a continuación:

#### **1. Cargo: Gerente de Sucursal**

**Departamento: Administración**

##### **Requerimientos:**

- Título universitario
- Manejo de paquetes computacionales.
- Experiencia laboral en similares.
- Conocimientos de comercialización y venta

##### **Funciones y responsabilidades:**

- Análisis financiero y negociación con proveedores
- Control de empleados.
- Manejo de cuenta bancaria.
- Pagos proveedores.
- Gestión de Compras.

- Revisión de productos
- Evaluación del desempeño
- Control de la recepción de los productos
- Control de inventarios

**2. Cargo:** Administrador

**Departamento:** administración

**Requerimientos:**

- Título de Administrador.
- Manejo de paquetes computacionales.
- Experiencia laboral en similares.
- Verificación de cajas.
- Revisión de la contabilidad y balances generales
- Reclutamiento de personal.

**Funciones y responsabilidades**

- Asistencia directa a la Gerencia.
- Preparación de reportes
- Supervisión de las actividades de bodega y autoservicio

**3. Cargo:** Asistente de Compras y logística

**Departamento:** Administración

**Requerimientos:**

- Título de Procesos
- Manejo de paquetes computacionales.
- Experiencia laboral en similares.

**Funciones y responsabilidades**

- Administración de inventarios
- Control y manejo de procesos de logística para la recepción de víveres

- Manejo de proveedores y codificación de productos
- Administración de las marcas
- Control de las actividades de bodega

**4. Cargo:** Asistente Contable

**Departamento:** Administración

**Requerimientos:**

- Título de Contadora o estudiante de contabilidad
- Manejo de paquetes computacionales.
- Experiencia laboral en similares.

**Funciones y responsabilidades**

- Asistencia a la administración en la contabilidad diaria del autoservicio
- Asistencia en declaración de impuestos
- Pagos y facturación
- Encargada de llevar los registros de créditos y de días de pago a proveedores.

**5. Cargo:** Cajeros

**Departamento:** Autoservicio

**Requerimientos:**

- Título de secundaria como mínimo.
- Manejo de paquetes computacionales.
- Experiencia laboral en similares.

**Funciones y responsabilidades:**

- Atención al cliente
- Perchar los productos antes de abrir el local
- Control de la salida de productos

**6. Cargo:** Bodeguero y Mercaderista

**Departamento:** Autoservicio

**Requerimientos:**

- Título de secundaria como mínimo.
- Experiencia laboral en similares.

**Funciones y responsabilidades**

- Recepción de productos
- Despachar productos para el autoservicio de los mismos
- Perchar en las góndolas.
- Preparar reporte diario del inventario de los productos
- Mantener en buenas condiciones los productos
- Verificar constantemente las condiciones de los productos

**7. Cargo:** Personal de limpieza

**Departamento:** Autoservicio

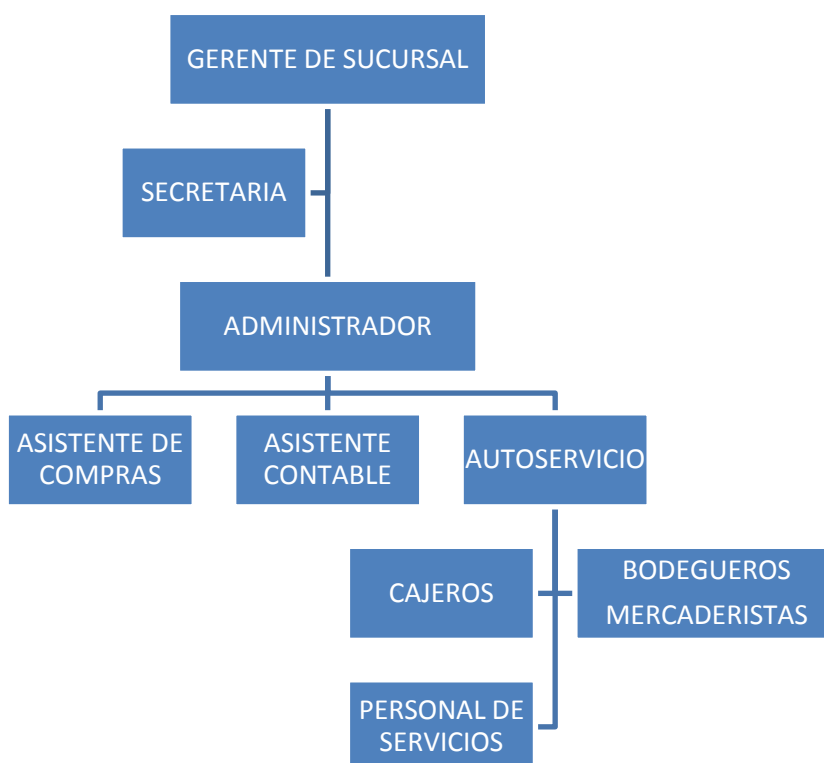
**Requerimientos:**

- Mínimo educación básica
- Experiencia laboral en similares.

**Funciones y responsabilidades**

- Mantener el local, bodega y exteriores en buenas condiciones.
- Limpieza de las góndolas y freezers

**Gráfico 3.5: Organigrama Funcional**



Elaboración: Autores

### 3.6 ORGANIZACIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

A continuación se detallan los documentos necesarios para la operación de la sucursal:

- **Registro Único de Contribuyentes**

Requisitos para la obtención de extensión de RUC para sucursales: (Servicio de Rentas Internas, 2014)

1. Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
2. Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil.
3. Original y copia de la hoja de datos generales emitido por la Superintendencia de Compañías.
4. Original y copia a color de cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte del representante legal.
5. Original del certificado de votación.



6. Original y copia de la planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.
7. Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior.
8. Original y copia del contrato de arrendamiento.

- **Patente Municipal**

Esta se obtendrá en el Municipio de la ciudad de Manta.

- **Seguridad Social**

Debido a que la empresa mantendrá con su personal relación de dependencia, es un requisito constar en el Instituto de Seguridad Social como empleador, estas actividades se centralizarán en la casa Matriz de Comercial Casanova ubicada en Portoviejo.

### 3.6.1 Gastos de puesta en marcha

Los gastos en los que se incurrirá la puesta en marcha de la sucursal se muestran en la tabla 3.15.

**Tabla 3.15: Gastos de puesta en marcha**

<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>
Patente	\$ 100,00
Rotulación, Permisos	\$ 400,00
Gestiones de revisión y aprobación de bomberos	\$ 200,00
Otros	\$ 100,00
Software contable (licencias)	\$ 300,00
Software facturación (licencias)	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.400,00</b>

Elaborado por: Autores

## **CAPÍTULO 4**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

El capítulo correspondiente al plan estratégico se concentra en determinar la estrategia genérica a implementar para la introducción de la sucursal en el mercado de Manta, su desarrollo está fundamentado en el análisis sectorial y en las características descritas en el estudio técnico.

#### **4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Previo a la determinación de las estrategias para la introducción al mercado de la sucursal se realiza un análisis que permita determinar cuáles son los objetivos estratégicos a cumplir. Como herramienta para la toma de decisiones sobre las estrategias a formular se utilizará la evaluación de la cadena de valor actual del Supermercado, pues la estructura de la sucursal planteada está fundamentada en él. El análisis se lo realiza de acuerdo a lo propuesto por Michael Porter en su libro *“Ventaja Competitiva”*.

Antes de analizar la cadena de valor actual de Comercial Casanova, se describe la cultura organizacional a través de declaración de la misión y visión actual del negocio, esto como aspecto relevante para entender la búsqueda de valor de los propietarios a través de sus operaciones actuales.

- **Misión**

Ofertar víveres y licores de marcas reconocidas con un gran servicio al cliente y precios atractivos para los clientes, que permitan satisfacer sus necesidades inmediatas.

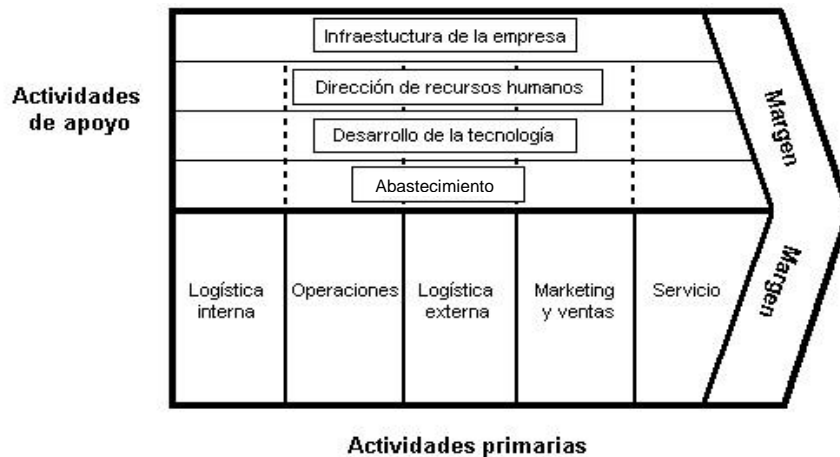
- **Visión**

Ubicarse entre los 5 supermercados de mayor representatividad en la provincia de Manabí en 10 años.

#### 4.1.1 Análisis de la Cadena de Valor de Comercial Casanova

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

**Gráfico 4.1: Estructura de la Cadena de Valor**



Fuente: PORTER, Michael E., "Ventaja competitiva"

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias (Porter, 2004, pág. 10):

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. (Porter, 2006, pág. 32)

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete.

#### **4.1.1.1 Actividades primarias**

- **Logística interna**

Comercial Casanova a nivel de la logística interna en la actualidad tiene un manejo empírico, es una necesidad organizar la recepción de los productos, su manejo y almacenamiento, pues el sistema actual mantiene una estructura que si bien ahorra costos operativos no contribuye a crear el valor. Las actividades en detalle analizadas producto de la observación en el local actual son:

##### **a. Compras**

Las compras se realizan de forma directa, sin uso de intermediarios y sobre la base de análisis de rotación otorgados por el sistema de facturación de las cajas, los víveres son

organizados por tipo y almacenados en refrigeradores por separado.

La frecuencia de pedido a proveedores es semanal en el caso de los víveres y productos de aseo, para el caso de licores el pedido es mensual. La cantidad y frecuencia de las compras se modifica de acuerdo a la rotación.

El supermercado por su volumen de compra no negocia ningún tipo de bonificaciones por producto o “rebates” que le beneficien en el costo final del producto; práctica regular en las cadenas de autoservicios del país.

#### **b. Recepción de Productos**

Los productos son recibidos y almacenados en pallets y en refrigeradores de forma directa por parte del personal, registrados en el inventario a través de los empleados administrativos.

#### **• Operaciones**

La operación de un autoservicio tiene como aspectos más críticos la logística de entrega de productos, la negociación con los proveedores y la administración del espacio de exhibición.

Para Comercial Casanova la relación con los proveedores es excelente, las condiciones actuales de negociación le permiten obtener crédito de entre 15 y 30 días para los productos; además de recibir varios beneficios de activación de marca; en especial material POP y promociones coordinadas para el público, es importante mencionar que promociones a través de cupones o con tarjetas no se estilan, pues el negocio no ha planificado de forma técnica sus estrategias de mercadeo.

En lo que respecta a la administración de la calidad en los procesos, se evidencia la necesidad de crear manuales que le permitan registrar las actividades, si bien el negocio funciona adecuadamente, no hay evidencias

de un manual de procedimientos que pueda agregar valor al servicio de Comercial Casanova. Con la apertura de la sucursal es importante la creación de un manual que dicte los parámetros en los que se deben llevar los procesos de las distintas áreas.

- **Logística externa**

El principio de los autoservicios es que el consumidor sea quien escoja de forma libre los productos que desea consumir, dándole la libertad de manipularlos. El proceso de logística externa de Comercial Casanova tiene que ver con el apoyo del personal de bodega y mercaderistas al cliente al momento de realizar el pago y salir del local con las compras. Por el tipo de negocio no se requiere almacenamiento posterior; aunque bien podría relacionarse esta logística externa en parte con las actividades de merchandising y el manejo de caras en las góndolas para determinadas marcas.

- **Marketing y Ventas**

Una de las debilidades actuales de Comercial Casanova es la búsqueda de generación de valor a través de actividades de mercadeo. Si bien el negocio posee un posicionamiento de marca importante en la ciudad de Portoviejo la publicidad realizada es escasa, así como las promociones o beneficios para los consumidores. Entre las principales debilidades respecto de las actividades de mercadeo se pueden citar:

- Limitada inversión en publicidad y promoción.
- Inexistencia de sistemas promocionales para lograr la fidelidad de los clientes.

- **Servicio**

Las actividades de servicio al interior del local están controladas y supervisadas por el gerente y el administrador, se han dictado políticas respecto al uso de uniformes, comportamiento, además de protocolos de atención al cliente que han logrado efectos importantes en la fidelización, según las autoridades de la empresa.

No se han desarrollado en forma consistente planes de servicios adicionales a los consumidores, actualmente se comercializa recargas a celulares como valor agregado relacionado al negocio.

#### **4.1.1.2 Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo se desarrollan con el soporte de la dirección y el apoyo de los colaboradores, así se puede definir diferentes ámbitos:

- **Infraestructura**

Comercial Casanova cuenta con la siguiente infraestructura:

- Local Comercial de aproximadamente 350 metros cuadrados
- Parqueos para clientes.
- Camioneta para actividades varias
- Menaje para autoservicio (20 góndolas, 10 cabeceras y 3 cajas)

La estructura organizacional se muestra sólida con la existencia de tres departamentos: Administración, Autoservicio y Logística. Estos emplean a un total de 23 personas.

El control contable financiero del negocio está a cargo del administrador, supervisado por los propietarios de la empresa. La planificación del negocio es anual, en ella participan únicamente los socios, quienes definen los objetivos estratégicos del negocio; el control del cumplimiento se hace de manera formal con reuniones mensuales con el administrador y el personal en general.

- **Dirección de Recursos Humanos**

El estilo de dirección actual de Comercial Casanova es concurrente (Hesselbein & Goldsmith, 2006, pág. 34), lo que implica que cada parte del

negocio posee su propio desarrollo en función del direccionamiento del gerente, dando soluciones a los problemas por separado.

Los valores definidos por la gerencia son:

- Honestidad
- Calidad de servicio
- Productividad y Competitividad

- **Desarrollo de tecnología e I & D**

El negocio se concentra en las actividades productivas (venta de productos en el autoservicio), por su tamaño y estructura busca maximizar la rentabilidad a través de la rotación del capital de trabajo y de ventajas en la negociación con los proveedores, esto no le da espacio para pensar en aspectos de investigación y desarrollo y meno pensar en actividades de diferenciación.

- **Abastecimiento**

El esquema actual de abastecimiento está a cargo de un asistente de compras encargado de negociar con proveedores respetando los criterios del gerente. El abastecimiento busca reducir costos para lo cual se aplica un control de inventario con kardex electrónico manejado en FIFO, por la gran cantidad de productos perecibles que se comercializan.

La estrategia de abastecimiento se fundamenta en la reducción de los costos de los proveedores por la compra en volumen, tratando de mejorar el margen de utilidad para el negocio por cada ítem comercializado.

#### **4.1.2 Conclusiones del diagnóstico de la Cadena de Valor**

La Cadena de Valor de Comercial Casanova muestra una clara tendencia de la organización hacia maximizar los costos operativos, para obtener mejores márgenes; aunque funciona parcialmente no ofrece del todo una ventaja competitiva respecto de los otros supermercados de similar tamaño, las causas se describen a continuación:



- Carencia de procesos determinados que faciliten la labor de los colaboradores y permitan la obtención de indicadores.
- Carente inversión publicitaria que incentive la recompra y cree valor agregado al cliente regular.
- Deficiencias en los sistemas de trade marketing y la creación de promociones propias.
- Poca inversión en capacitación lo que reduce la competitividad y la motivación de los colaboradores.

## **4.2 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA**

Las condiciones competitivas presentes en la ciudad de Manta respecto de los autoservicios muestran un entorno de intensidad competitiva baja, sin embargo las grandes cadenas de autoservicios se orientan, por su modelo de negocio, a estrategias de liderazgo en costos, las condiciones de negociación con los proveedores y la dependencia de los clientes les permiten crear esquemas de integración que maximizan su rentabilidad, ejemplos de estos sistemas son Supermaxi y Mi comisariato.

Comercial Casanova, al ser un competidor nuevo ubicado en el segmento de los supermercados y orientándose a la porción de mercado ocupada por competidores menores busca convertirse a futuro en un referente en la provincia de Manabí, es vital para el incremento de su rentabilidad en el tiempo el enfocarse en una estrategia de liderazgo en costos, ya que los actuales competidores ofrecen factores diferenciadores poco alcanzables. En especial cuando empresas como Supermaxi han desarrollado marcas propias que comparten espacios en percha con grandes proveedores y multinacionales; teniendo cierta desventaja por los altos costos de promoción y mercadeo que estas empresas invierten para colocar sus productos en el *top of mind* de los consumidores. Si bien en el nivel de competencia que se desarrollará la sucursal la intensidad competitiva se agudiza la rentabilidad a largo plazo no se ve afectada de forma sustancial.

El entorno estratégico determina que Comercial Casanova deba aplicar la estratégica genérica de *Enfoque o concentración*, buscando captar la porción de mercado en los segmentos definidos en la cuantificación de la demanda. El enfoque se fundamentará en sacar ventaja en un segmento menor a través del liderazgo en costos respecto de los competidores secundarios presentes en el mercado de Manta, así la empresa podrá seguir un desarrollo de largo plazo hasta que sus condiciones le permitan ingresar al negocio de las cadenas y adoptar una estrategia genérica de liderazgo en costos globales o diferenciación.

#### **4.2.1 Formulación de los objetivos estratégicos**

La estrategia de enfoque en el liderazgo en costos, requiere establecer objetivos que den paso al cumplimiento de actividades que generen indicadores para la toma de decisiones. Los objetivos estratégicos para la creación de la sucursal se determinan en función de 4 perspectivas:

- Financiera: Control y manejo financiero de la sucursal
- Del cliente: Mercadeo al canal y usos de planes publicitarios
- De los procesos: Garantía de la calidad del servicio y en las actividades de logística tanto interna como externa.
- De aprendizaje: Desarrollo de los recursos humanos para la obtención de resultados.

##### **4.2.1.1 Objetivos Financieros**

- Obtener una utilidad superior al 10% a partir del segundo año de apertura de la sucursal en la ciudad de Manta.
- Mantener un margen no menor al 5% en el presupuesto de compras.

##### **4.2.1.2 Objetivos del cliente**

- Obtener una participación de mercado del 5% en los nichos de la empresa para el primer año de operaciones.

- Mantener un crecimiento mínimo del 1,54% para cada año en función del crecimiento poblacional del sector.
- Diseñar una campaña publicitaria de introducción a través de medios impresos que contribuya a reforzar el *top of mind* de la marca en los tres nichos de la empresa

#### **4.2.1.3 Objetivos de procesos**

- Diseñar el manual de procesos para la empresa que permita obtener indicadores de las actividades realizadas por el personal en cada área.

#### **4.2.1.4 Objetivos de aprendizaje**

- Desarrollo de plan de capacitación para los colaboradores de la empresa fundamentado en la reducción de costos a través de las actividades diarias y motivación al logro.

### **4.3 PLAN TÁCTICO DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA**

Declarados los objetivos que permitirán a Comercial Casanova la apertura de la sucursal, se desarrolla los planes tácticos a implementar, además de los involucrados y el costo estimado requerido por los propietarios. La tabla 4.1 desarrolla el plan.

**Tabla 4.1: Plan Táctico para la apertura de la sucursal de Comercial Casanova en Manta**

<b>Estrategia</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Táctica</b>	<b>Involucrado</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costos del Proyecto</b>
Enfoque o concentración en el liderazgo en costos	Financiera	Obtener una utilidad superior al 10% a partir del segundo año de apertura de la sucursal en la ciudad de Manta.	Destinar recursos para el diseño y elaboración de una campaña publicitaria para la introducción al mercado de manta de la nueva sucursal.	Gerente General, Gerente de Sucursal, Administrador General y Administrador de Sucursal	Largo Plazo	Se analizan en la perspectiva del cliente
			Implementar un sistema de revisión de condiciones de proveedores trimestral a fin de gestionar la obtención de mejores descuentos.	Gerente General, Gerente de Sucursal, Administrador General y Administrador de Sucursal	Largo Plazo	\$ 500,00
			Implementar sistemas de cobranza a través de tarjetas de crédito para los clientes.	Gerente General, Gerente de Sucursal, Administrador General y Administrador de Sucursal	Corto plazo	\$ 1.500,00
		Mantener un margen no menor al 5% en el presupuesto de compras.	Controlar la ejecución presupuestal en gastos de mercadeo, distribución y logística.	Gerente General, Gerente de Sucursal, Administrador General	Largo Plazo	\$ -
			Desarrollar indicadores de rotación que faciliten la determinación de inventarios de seguridad.	Administrador de la sucursal, Asistente Compras , Asistente Contable	Corto plazo	\$ -
	Clientes	Obtener una participación de mercado del 5% en los nichos de la empresa para el primer año de operaciones.	Diseñar una campaña publicitaria orientada a los nichos A, B y C determinados en la demanda insatisfecha con el uso de medios impresos y alternativos.	Gerente General, Gerente de Sucursal	Mediano plazo	\$ 4.000,00
			Crear un calendario de promociones tomando en cuenta tres fecha importantes, día de la madre, Día del Padre y Navidad; la promociones estarán orientada a los tres nichos y utilizarán el método de cupones y sorteos.	Gerente General, Gerente de Sucursal, Administrador General	Corto Plazo	\$ 1.000,00
		Mantener un crecimiento	Implementar un sistema de fidelización a	Gerente General, Gerente	Largo plazo	\$ 1.000,00

	mínimo del 1,54% para cada año en función del crecimiento poblacional del sector.	través de la entrega de una tarjeta personal de descuento a los clientes de forma gratuita.	de Sucursal, Administrador General		
		Realizar alianzas con los proveedores para la realización de eventos de activación de marca exclusivos en el local de Comercial Casanova.	Gerente General, Gerente de Sucursal, Administrador General	Corto plazo	\$ 1.000,00
Procesos	Diseñar el manual de procesos para la empresa que permita obtener indicadores de las actividades realizadas por el personal en cada área.	Contratar consultoría para levantamiento de procesos de la empresa.	Empresa por seleccionar	Mediano plazo	\$ 2.000,00
		Capacitar a los directivos en sistemas de gestión de la calidad y logística para que contribuyan a la construcción de del sistema de gestión de Comercial Casanova.	Gerente General, Gerente de Sucursal, Administrador General y Administrador de sucursal	Corto plazo	\$ 1.000,00
Aprendizaje	Desarrollo de plan de capacitación para los colaboradores de la empresa fundamentado en la reducción de costosa través de las actividades diarias y motivación al logro.	Realizar el levantamiento de necesidades de capacitación en los empleados.	Administrador General, Administrador de la sucursal,	Mediano plazo	\$ -
		Crear plan de capacitación con por lo menos un curso por año para cada colaborador.	Administrador General, Administrador de la sucursal,	Mediano plazo	\$ -
		Implementar actividades de seguimiento de las capacitaciones brindadas.	Administrador General, Administrador de la sucursal,	Mediano plazo	\$ -
		Capacitar al personal en áreas de mercadeo, motivación y servicio.	Toda la empresa	Mediano plazo	\$ 1.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>					<b>\$ 13.000,00</b>

Elaborado por: Autores

### **4.3.1 Actividades Tácticas**

A continuación se desarrollan las actividades para la puesta en marcha del plan estratégico de introducción de la sucursal de Comercial Casanova en la ciudad de Manta. Las actividades se han dividido de acuerdo a cada perspectiva, dejando al final el enfoque financiero pues es el que debe orientarse a conseguir los recursos para la implementación y se amplía con detalle en el capítulo correspondiente al análisis financiero del proyecto.

#### **4.3.1.1 Perspectiva del Cliente**

A continuación se desarrollan las actividades a implementar desde la perspectiva del cliente

##### **a) Brochure Campaña publicitaria de introducción**

###### **Objetivos de la campaña:**

- Obtener una participación de 5% de mercado en los nichos de la empresa.
- Introducir la marca “Comercial Casanova” en el mercado de Manta, logrando ubicarla al menos entre las 5 primeras en lo que respecta a supermercados tipo autoservicio medianos en la ciudad

###### **Segmentación:**

La campaña se orientará a los públicos ABC entre los 25 y 60 años de edad del Cantón Manta de la Provincia de Manabí.

###### **Conceptualización Creativa:**

Para la conceptualización creativa se ha tomado en cuenta el comportamiento del mercado de autoservicios en la ciudad de Manta, las

condiciones de precio a mayor beneficio, promoción o mayor cantidad de producto han servido de base para la determinación del slogan:

Slogan de la campaña:

***Casa Nueva - Casa Nova, visite nuestro nuevo local en Manta... Supermercado Casanova el gusto de comprar.***

**Ventaja:**

El Slogan diseñado busca resaltar los beneficios de la marca en torno a la ubicación del local y a la satisfacción de comprar, la idea de crear un concepto genérico es facilitar la introducción del nombre y evitar direccionar el tono publicitario de forma agresiva a los competidores primarios.

**Medios a Utilizar:**

**Tabla 4.2: Medios a utilizar en la campaña**

<b>Medio</b>	<b>Alcance</b>	<b>Costo</b>
Flyers, couche 75 gr. impreso tiro full color	Marketing directo	\$ 1.000,00
Diseño Web	E-Marketing	\$ 1.000,00
Publicidad exterior	Marketing directo	\$ 2.000,00

Fuente: AD HOC publicidad

Elaborado por: Autores

Los medios a utilizarse en la promoción y publicidad son flyers y medios electrónicos, el objetivo es crear expectativa en el target a través de activación de la marca.

Aplicaciones:

Gráfico 4.2: Aplicaciones publicitarias



**Casa nueva?**  
**Casa Nova**

AHORA EN MANTA:

supermercados  
**CASA NOVA**

**Visítenos en:** Manta - Calle 13 y Reyes Sector Centro de Manta  
Portoviejo - Calle Córdova y Calle Vélez, diagonal al mercado No.1



**gift card**

**30 usd**

supermercados  
**CASA NOVA**

*Oscar Beltrán*

Elaborado por: In situ Design



## **b) Calendario de Promociones**

El calendario de promociones es una programación de eventos de activación de marca que es iniciativa propia de Comercial Casanova y que puede ser aprovechada por los proveedores para mejorar la rotación de sus productos, por esta razón se estima la creación del siguiente calendario con priorización de las siguientes fechas:

- Día de la Madre
- Día del Padre
- Navidad

### **Mecánica de las promociones:**

1. *BINGO PARA LA MADRE:* Se entregará por cada 25 dólares de compra una cartilla de bingo con 6 números entre 0 y 60, cada mamá podrá tener un máximo de 4 cartillas. El día Viernes antes de la celebración del día de la madre se realizará el bingo de en las instalaciones de Comercial Casanova Manta donde se premiara con un Set de Concina y 5 Gift Cards a las personas ganadoras.
2. *VIVE EL DEPORTE CON COMERCIAL CASANOVA:* La mecánica de la promoción para el día del padre, es a través de sorteo. Por cada compra de 50 dólares o más el cliente recibirá un cupón que deberá llenarlo y depositarlo en el ánfora de Comercial Casanova, el tiempo de duración de la promoción es de 15 días, el premio final será la entrega de un set completo de deporte relacionado con el equipo favorito del padre ganador, este incluirá: Uniforme oficial del Equipo de su afición, Recuerdos del Equipo, Balón de futbol y Accesorio para automóvil. Los premios se negociaran con los proveedores para que el supermercado tenga 0 costo de implementación.

3. **NAVIDAD PARA TODOS EN COMERCIAL CASANOVA:** La promoción navideña se orientará hacia el aspecto social, se coordinará con los clientes la entrega de donaciones para la organización de festejos para 2 escuelas rurales de la Provincia de Manabí (establecimientos por seleccionar).

**Estructura de la programación de promociones:**

Las promociones a implementar se fundamentan en cupones y sorteos, entre los implementos que se requerirán para su implementación están:

- Set de Cocina (Olla 12, Olla 14, Olla 20, Sartén WOK, y Sartén de 12).
- Gift Cards.
- Fundas de Caramelos para niños de escuelas.

**Cronograma:**

A continuación se muestra el cronograma de aplicación de las promociones de Comercial Casanova Sede Manta:

**Tabla 4.3: Cronograma de Promociones**

Semana	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1					BINGO PARA LA MADRE	VIVA EL DEPORTE CON COMERCIAL CASANOVA
2		PROVEEDOR				
3			PROVEEDOR			
4				PROVEEDOR	PROVEEDOR	PROVEEDOR
Semana	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	PROVEEDOR					NAVIDAD PARA TODOS EN COMERCIAL CASANOVA
2						
3		PROVEEDOR		PROVEEDOR		
4						

Fuente: Elaboración Propia - Elaborado por: Autores

### **c) Tarjeta de descuento**

Previo análisis de la cartera y posicionamiento de Comercial Casanova en Manta, se sugiere la entrega de una tarjeta de descuento o membresía en especial para el consumo de víveres y parte de los licores, para esto los sistemas de seguimiento (Facturación y Contabilidad), deberán crear reportes que permitan medir la fidelidad del cliente y sobre la base de la cantidad de personas en un período no menor a 1 año implementar un sistema de descuentos. Por dicha razón se ha estimado que la creación de la tarjeta se implemente en el largo plazo.

#### **4.3.1.2 Perspectiva de Procesos**

##### **a) Consultoría Procesos**

Para el levantamiento de los procesos de la organización se sugiere la contratación de una empresa o personal natural especializada en los procesos. Los pasos para el desarrollo de esta actividad son:

1. Auditoria de evaluación.
2. Levantamiento de proceso y procedimientos.
3. Construcción del Manual de Procesos.
4. Herramientas de seguimiento para la gerencia.
5. Capacitación y democratización al personal

El proceso de acuerdo a las personas de Gordon Consultores (**Gordon Consultores, 2014**), tiene una duración promedio de 6 meses y los resultados se pueden medir en al menos 1 año posterior a la ejecución de los procesos.

## **b) Capacitación a directivos**

Previo a la implementación de una administración por procesos, los directivos deberán capacitarse en esa área por lo que se estima la participación de 2 personas, un directivo y un representante administrativo, en los cursos regulares realizados por la empresa SGS en la ciudad de Quito para análisis de las normas ISO 9001:2008, a fin de que posteriormente se pueda democratizar al personal y entender los beneficios del uso de procesos y procedimientos.

Posterior a ese proceso se iniciará con el desarrollo del proceso de mejora a través de los procesos del negocio.

### **4.3.1.3 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje propone las siguientes actividades relacionadas con el mejoramiento del talento humano en la organización. A continuación se describen las actividades propuestas para garantizar el éxito en la introducción del negocio al mercado de Manta.

#### **a) Levantamiento de necesidades de capacitación**

La capacitación es una de las necesidades más importantes cuando las organizaciones crecen, el alinear a toda la organización en función de la misión y visión del negocio garantizan rentabilidad a través de lo actuado.

Para determinar las necesidades de capacitación se sugiere la aplicación del siguiente instrumento:

**Tabla 4.4: Formato de levantamiento de Necesidades de capacitación**

**COMERCIAL CASANOVA**  
**Levantamiento de necesidades de Capacitación**

Fecha \_\_\_\_\_

Área \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

Nombre del empleado \_\_\_\_\_

Competencia Básicas	Áreas de capacitación	Frecuencia
1		
2		
3		
4		

Competencias Distintivas	Áreas de capacitación	Frecuencia
1		
2		
3		
4		

Aspectos humanos	Áreas de capacitación	Frecuencia
1		
2		
3		
4		

Firma jefe inmediato \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

**b) Plan de Capacitación**

El plan de capacitación de Comercial Casanova estima al menos un curso de capacitación por empleado de la sucursal al año, los temas dependerán del levantamiento de necesidad realizado por el jefe en función de las competencias y destrezas a desarrollar por el colaborador.

El formato de registro de actividades para el plan se muestra en la tabla 4.5.

**Tabla 4.5: Registros Plan de Capacitación**

PLAN	Competencias Básicas				Competencias Distintivas				Aspectos Humanos				
	Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	8	10	11	12
Colaborador 1													
Colaborador 2													
Colaborador 3													
Colaborador 4													
Colaborador 5													
Colaborador 6													
Colaborador 7													
Colaborador 8													
..													
..													
..													
<b>RESULTADOS</b>													

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

#### 4.3.1.4 Perspectiva Financiera

El costo de implementación del plan estratégico de introducción es de 13.000 dólares, en la evaluación financiera se expone la fuente de financiamiento y los resultados esperados de la implementación respecto

de ingresos, rentabilidad y participación de mercado. Esto permite el análisis de la factibilidad de instalación de la sucursal.

## **CAPÍTULO 5**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

El estudio financiero se contempla la estructura de financiamiento, se presentan las proyecciones de los ingresos, gastos, costos, estados financieros, punto de equilibrio y análisis de los indicadores financieros para la operación del negocio.

#### **5.1 INVERSIÓN**

A continuación se presenta el monto de inversión necesaria para que la sucursal de Comercial Casanova inicie sus operaciones.

##### **5.1.1 Activos Fijos**

Los activos fijos que se necesitan para la operación de la sucursal se mencionaron con detalle en el capítulo correspondiente al estudio técnico, la tabla 5.1 muestra en resumen la inversión en activos fijos del proyecto.

**Tabla 5.1: Inversión en activos fijos**

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Infraestructura	\$ 11.000,00
Muebles y Enseres	\$ 2.518,00
Equipo y Maquinaria	\$ 9.471,00
Equipo de computación	\$ 5.075,00
Equipo de video	\$ 3.734,00
Equipo de audio	\$ 7.270,00
<b>Total</b>	<b>\$ 39.068,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

##### **5.1.2 Activos Diferidos**

Los activos diferidos o intangibles se definen como los gastos pre operativos necesarios para la puesta en marcha de la sucursal, en la



tabla 3.13 se muestra en detalle los gastos que la sucursal deberá realizar antes de iniciar operaciones en Manta.

### 5.1.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el monto de dinero que la sucursal requerirá para operar. Para establecer el capital de trabajo se ha tomado en cuenta el inventario de mercaderías y gastos operativos para 1 mes de operación de la sucursal. Las tabla 5.2 muestra el capital necesario:

**Tabla 5.2: Capital de Trabajo**

<b>Costos de Operación</b>	
Insumos	\$ 1.014.270,24
<b>Gastos Administrativos</b>	
Gastos Administrativos	\$ 14.400,00
Suministros de oficina	\$ 6.321,00
Suministros de limpieza	\$ 892,35
Sueldos y Beneficios	\$ 107.464,32
Servicios Básicos	\$ 5.604,00
Mantenimiento	\$ 3.906,80
Gasto Seguros	\$ 1.953,40
Depreciaciones	\$ 4.540,97
Amortizaciones	\$ 280,00
<b>Gastos de Ventas</b>	
Publicidad	\$ 13.000,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 1.172.633,08</b>
Gasto Mensual en operación	\$ 97.719,42
<b>CAPITAL POR UN MESES</b>	<b>\$ 97.719,42</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

El capital de trabajo estimado para el primer mes de operación es de USD 97.719,42.

## 5.2 FINANCIAMIENTO

El financiamiento de la inversión se realizará a través de dos fuentes, capital de Comercial Casanova y capital a través de un crédito. La tabla 5.3 muestra el cuadro de fuentes y usos de capital, este presenta el esquema de distribución de capital de inversión.

**Tabla 5.3: Cuadro de fuentes y usos de capital**

Descripción	Monto de Inversión	Estructura de capital	
		C. Propio	C. Préstamo
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 39.068,00</b>	<b>\$ 19.534,00</b>	<b>\$ 19.534,00</b>
Infraestructura	\$ 11.000,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00
Muebles y Enseres	\$ 2.518,00	\$ 1.259,00	\$ 1.259,00
Equipo y Maquinaria	\$ 9.471,00	\$ 4.735,50	\$ 4.735,50
Equipo de computación	\$ 5.075,00	\$ 2.537,50	\$ 2.537,50
Equipo de video	\$ 3.734,00	\$ 1.867,00	\$ 1.867,00
Equipo de audio	\$ 7.270,00	\$ 3.635,00	\$ 3.635,00
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 1.400,00</b>	<b>\$ 700,00</b>	<b>\$ 700,00</b>
Patente	\$ 100,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Rotulación, Permisos	\$ 400,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Gestiones de revisión y aprobación de bomberos	\$ 200,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Otros	\$ 100,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Software contable (licencias)	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Software facturación (licencias)	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Subtotal Activos	<b>\$ 40.468,00</b>	<b>\$ 20.234,00</b>	<b>\$ 20.234,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 97.719,42</b>	<b>\$ 48.859,71</b>	<b>\$ 48.859,71</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 138.187,42</b>	<b>\$ 69.093,71</b>	<b>\$ 69.093,71</b>
Fuentes y usos		50%	50%

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

El aporte de inversión por parte de Comercial Casanova es de 50% del capital, mientras que el restante se lo realizará con un crédito obtenido en el Banco del Pichincha a 5 años plazo con un interés de 16,50% estimado para créditos comerciales Pymes. Las cuotas serán pagadas mensualmente.

La tabla 5.4 muestra la amortización del crédito, por un monto de USD 69.093,71 Usd

**Tabla 5.4: Tabla de Amortización Crédito**

Fecha	Dividendo (cuota)	Capital	Interés	Saldo
0				\$ 69.093,71
1	\$ 1.698,64	\$ 748,60	\$ 950,04	\$ 68.345,11
2	\$ 1.698,64	\$ 758,89	\$ 939,75	\$ 67.586,22
3	\$ 1.698,64	\$ 769,33	\$ 929,31	\$ 66.816,90
4	\$ 1.698,64	\$ 779,90	\$ 918,73	\$ 66.037,00
5	\$ 1.698,64	\$ 790,63	\$ 908,01	\$ 65.246,37
6	\$ 1.698,64	\$ 801,50	\$ 897,14	\$ 64.444,87
7	\$ 1.698,64	\$ 812,52	\$ 886,12	\$ 63.632,35
8	\$ 1.698,64	\$ 823,69	\$ 874,94	\$ 62.808,66
9	\$ 1.698,64	\$ 835,02	\$ 863,62	\$ 61.973,64
10	\$ 1.698,64	\$ 846,50	\$ 852,14	\$ 61.127,14
11	\$ 1.698,64	\$ 858,14	\$ 840,50	\$ 60.269,01
12	\$ 1.698,64	\$ 869,94	\$ 828,70	\$ 59.399,07
13	\$ 1.698,64	\$ 881,90	\$ 816,74	\$ 58.517,17
14	\$ 1.698,64	\$ 894,02	\$ 804,61	\$ 57.623,15
15	\$ 1.698,64	\$ 906,32	\$ 792,32	\$ 56.716,83
16	\$ 1.698,64	\$ 918,78	\$ 779,86	\$ 55.798,05
17	\$ 1.698,64	\$ 931,41	\$ 767,22	\$ 54.866,64
18	\$ 1.698,64	\$ 944,22	\$ 754,42	\$ 53.922,42
19	\$ 1.698,64	\$ 957,20	\$ 741,43	\$ 52.965,22
20	\$ 1.698,64	\$ 970,36	\$ 728,27	\$ 51.994,85
21	\$ 1.698,64	\$ 983,71	\$ 714,93	\$ 51.011,14
22	\$ 1.698,64	\$ 997,23	\$ 701,40	\$ 50.013,91
23	\$ 1.698,64	\$ 1.010,94	\$ 687,69	\$ 49.002,97
24	\$ 1.698,64	\$ 1.024,85	\$ 673,79	\$ 47.978,12
25	\$ 1.698,64	\$ 1.038,94	\$ 659,70	\$ 46.939,19
26	\$ 1.698,64	\$ 1.053,22	\$ 645,41	\$ 45.885,96
27	\$ 1.698,64	\$ 1.067,70	\$ 630,93	\$ 44.818,26
28	\$ 1.698,64	\$ 1.082,38	\$ 616,25	\$ 43.735,88
29	\$ 1.698,64	\$ 1.097,27	\$ 601,37	\$ 42.638,61
30	\$ 1.698,64	\$ 1.112,35	\$ 586,28	\$ 41.526,25
31	\$ 1.698,64	\$ 1.127,65	\$ 570,99	\$ 40.398,60
32	\$ 1.698,64	\$ 1.143,16	\$ 555,48	\$ 39.255,45
33	\$ 1.698,64	\$ 1.158,87	\$ 539,76	\$ 38.096,57
34	\$ 1.698,64	\$ 1.174,81	\$ 523,83	\$ 36.921,77
35	\$ 1.698,64	\$ 1.190,96	\$ 507,67	\$ 35.730,81
36	\$ 1.698,64	\$ 1.207,34	\$ 491,30	\$ 34.523,47
37	\$ 1.698,64	\$ 1.223,94	\$ 474,70	\$ 33.299,53
38	\$ 1.698,64	\$ 1.240,77	\$ 457,87	\$ 32.058,76
39	\$ 1.698,64	\$ 1.257,83	\$ 440,81	\$ 30.800,93
40	\$ 1.698,64	\$ 1.275,12	\$ 423,51	\$ 29.525,81
41	\$ 1.698,64	\$ 1.292,66	\$ 405,98	\$ 28.233,16
42	\$ 1.698,64	\$ 1.310,43	\$ 388,21	\$ 26.922,73
43	\$ 1.698,64	\$ 1.328,45	\$ 370,19	\$ 25.594,28
44	\$ 1.698,64	\$ 1.346,71	\$ 351,92	\$ 24.247,56
45	\$ 1.698,64	\$ 1.365,23	\$ 333,40	\$ 22.882,33
46	\$ 1.698,64	\$ 1.384,00	\$ 314,63	\$ 21.498,33
47	\$ 1.698,64	\$ 1.403,03	\$ 295,60	\$ 20.095,29
48	\$ 1.698,64	\$ 1.422,33	\$ 276,31	\$ 18.672,97
49	\$ 1.698,64	\$ 1.441,88	\$ 256,75	\$ 17.231,09
50	\$ 1.698,64	\$ 1.461,71	\$ 236,93	\$ 15.769,38
51	\$ 1.698,64	\$ 1.481,81	\$ 216,83	\$ 14.287,57
52	\$ 1.698,64	\$ 1.502,18	\$ 196,45	\$ 12.785,39
53	\$ 1.698,64	\$ 1.522,84	\$ 175,80	\$ 11.262,55
54	\$ 1.698,64	\$ 1.543,78	\$ 154,86	\$ 9.718,78
55	\$ 1.698,64	\$ 1.565,00	\$ 133,63	\$ 8.153,77
56	\$ 1.698,64	\$ 1.586,52	\$ 112,11	\$ 6.567,25
57	\$ 1.698,64	\$ 1.608,34	\$ 90,30	\$ 4.958,92
58	\$ 1.698,64	\$ 1.630,45	\$ 68,19	\$ 3.328,47
59	\$ 1.698,64	\$ 1.652,87	\$ 45,77	\$ 1.675,60
60	\$ 1.698,64	\$ 1.675,60	\$ 23,04	(\$ 0,00)

Fuente: Elaboración Propia. Elaborado por: Autores

### **5.3 COSTOS E INGRESOS DEL PROYECTO**

El establecimiento de los presupuestos de costos del proyecto se basa en la demanda proyectada en el capítulo correspondiente al estudio de mercado, a continuación se analizan los costos del proyecto.

La proyección de los costos del proyecto se ha realizado en función de una tasa de inflación del 4,10% promedio registrado de los últimos cinco años de acuerdo a lo publicado en la página web del Banco Central del Ecuador.

#### **5.3.1 Costos fijos**

Los costos son los que se mantienen a pesar del incremento proyectado de niños anualmente de acuerdo al cálculo de la demanda, los costos fijos del proyecto son:

- Sueldos de personal administrativo
- Servicios Básicos
- Suministros de Oficina
- Suministros de Limpieza
- Mantenimiento
- Seguros
- Depreciaciones y Amortizaciones
- Publicidad

##### **5.3.1.1 Sueldos de personal**

De acuerdo a la estructura organizacional planteada se muestran los cálculos correspondientes a los sueldos del personal de la sucursal, estos han sido calculados en función de una contratación bajo relación de dependencia. La tabla 5.5 muestra los valores correspondientes a las

remuneraciones incluyendo el sueldo, beneficios de ley y aporte patronal.

En el Anexo 2 se muestra los roles de pagos para el personal.

**Tabla 5.5: Sueldos personal**

Cargo	Nro. Personas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Gerente de sucursal	1	\$ 24.172,80	\$ 26.754,04	\$ 27.841,12	\$ 28.972,77	\$ 30.150,81
Administrador	1	\$ 12.206,40	\$ 13.497,02	\$ 14.040,56	\$ 14.606,38	\$ 15.195,41
Secretaria	1	\$ 5.325,72	\$ 5.874,23	\$ 6.105,24	\$ 6.345,71	\$ 6.596,05
Asistente de compras y logística	1	\$ 6.971,10	\$ 7.697,08	\$ 8.002,82	\$ 8.321,09	\$ 8.652,42
Asistente contable	1	\$ 6.971,10	\$ 7.697,08	\$ 8.002,82	\$ 8.321,09	\$ 8.652,42
Cajeros	5	\$ 25.668,60	\$ 28.411,17	\$ 29.566,19	\$ 30.768,56	\$ 32.020,24
Personal de Bodega	2	\$ 10.411,44	\$ 11.508,47	\$ 11.970,48	\$ 12.451,43	\$ 12.952,09
Personal de Limpieza	1	\$ 5.325,72	\$ 5.874,23	\$ 6.105,24	\$ 6.345,71	\$ 6.596,05
Mercaderistas	2	\$ 10.411,44	\$ 11.508,47	\$ 11.970,48	\$ 12.451,43	\$ 12.952,09
<b>Total</b>		<b>\$ 107.464,32</b>	<b>\$ 118.821,80</b>	<b>\$ 123.604,93</b>	<b>\$ 128.584,17</b>	<b>\$ 133.767,56</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

### 5.3.1.2 Servicio Básicos

La tabla 5.6 muestra los gastos a realizarse en servicios básicos para la operación de la Sucursal.

**Tabla 5.6: Servicios Básicos**

Descripción	Tipo de Servicio		
	Agua	Luz	Teléfono
Unidad	m3	kw/h	Pensión
Cantidad	100	2000	1
Costo unitario	\$ 0,37	\$ 0,16	\$ 110,00
Costo mensual	\$ 37,00	\$ 320,00	\$ 110,00
<b>Costo anual</b>	<b>\$ 444,00</b>	<b>\$ 3.840,00</b>	<b>\$ 1.320,00</b>

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Agua	\$ 444,00	\$ 462,20	\$ 481,15	\$ 500,88	\$ 521,42
Luz	\$ 3.840,00	\$ 3.997,44	\$ 4.161,34	\$ 4.331,95	\$ 4.509,56
Teléfono	\$ 1.320,00	\$ 1.374,12	\$ 1.430,46	\$ 1.489,11	\$ 1.550,16
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.604,00</b>	<b>\$ 5.833,76</b>	<b>\$ 6.072,95</b>	<b>\$ 6.321,94</b>	<b>\$ 6.581,14</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

### 5.3.1.3 Suministros de oficina

Los gastos de suministros de oficina corresponden a los materiales que requieren la operación administrativa de la Sucursal de Comercial Casanova. Son:

**Tabla 5.7: Suministros de Oficina**

Concepto	Cantidad mensual	Costo	Costos anual
Libretín de facturas (100)	1	\$ 6,00	\$ 72,00
Libretín de recibos (100)	1	\$ 4,00	\$ 48,00
Resma de papel bond	1	\$ 5,00	\$ 60,00
Esferos	5	\$ 0,75	\$ 9,00
Cd	1	\$ 50,00	\$ 600,00
Cartucho impresora laser	2	\$ 160,00	\$ 480,00
Grapadoras	1	\$ 6,00	\$ 72,00
Rollos térmicos	12	\$ 216,00	\$ 2.592,00
Rollos caja facturadora	48	\$ 192,00	\$ 2.304,00
Perforadoras	1	\$ 7,00	\$ 84,00
<b>Total</b>		<b>\$ 646,75</b>	<b>\$ 6.321,00</b>

Proyección del gasto de suministros de oficina					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros de oficina	\$ 6.321,00	\$ 6.580,16	\$ 6.849,95	\$ 7.130,80	\$ 7.423,16

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

### 5.3.1.4 Suministros de limpieza

Los suministros de limpieza corresponden a los insumos necesarios para el mantenimiento adecuado de las instalaciones del autoservicio, la tabla siguiente muestra su provisión en función de un gasto mensual y anual.

**Tabla 5.8: Suministros de Limpieza**

Concepto	Cantidad	Costo	Anual
Escobas	5	\$ 7,50	\$ 22,50
Trapeadores grandes	6	\$ 12,00	\$ 36,00
Recogedores de basura	4	\$ 12,00	\$ 36,00
Basureros medianos	2	\$ 14,00	\$ 42,00
Basureros grandes	3	\$ 18,00	\$ 54,00
Papel higiénico JUMBO	54	\$ 83,70	\$ 251,10
Jabón líquido	5	\$ 30,00	\$ 90,00
Desinfectante líquido	5	\$ 28,75	\$ 86,25
Desinfectante en pastillas	10	\$ 7,50	\$ 22,50
Cepillos de baño	12	\$ 12,00	\$ 36,00
Guantes	20	\$ 20,00	\$ 60,00
Fundas de basura (paquete 10)	40	\$ 52,00	\$ 156,00
<b>Total</b>		<b>\$ 297,45</b>	<b>\$ 892,35</b>

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros de limpieza	\$ 892,35	\$ 928,94	\$ 967,02	\$ 1.006,67	\$ 1.047,94

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

### 5.3.1.5 Seguros

Con el objetivo de mantener en salvaguarda los activos de Comercial Casanova se ha estimado un gasto anual por concepto de seguro, este toma como referencia un 5% por concepto de prima, calculado del valor residual de cada activo.

**Tabla 5.9: Seguros**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Seguros	\$ 1.953,40	\$ 1.726,35	\$ 1.499,30	\$ 1.272,26	\$ 1.129,79

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

### 5.3.1.6 Gasto Mantenimiento

La maquinaria y equipo utilizado en el autoservicio requiere mantenimiento regular, para esto se ha estimado un gasto del 10% del precio de los activos tangibles, la tabla 5.10 muestra el aprovisionamiento para el gasto de mantenimiento.

**Tabla 5.10: Gasto Mantenimiento**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Mantenimiento	\$ 3.906,80	\$ 4.066,98	\$ 4.233,72	\$ 4.407,31	\$ 4.588,01

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

### **5.3.1.7 Gasto Arriendo**

El gasto correspondiente al arriendo toma en cuenta un valor de 1.200 dólares mensuales, se toma un crecimiento anual del 4,10%.

**Tabla 5.11: Arriendo**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Arriendo	\$ 14.400,00	\$ 14.990,40	\$ 15.605,01	\$ 16.244,81	\$ 16.910,85

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

### **5.3.1.8 Depreciaciones y Amortizaciones**

Las depreciaciones y amortizaciones han sido calculadas en función de los exigido por la Ley de Régimen Tributario Interno, para el caso de los activos fijos la depreciación se ha realizado en función del método de línea recta y los diferidos en función de un gasto promedio anual a 5 años, como se muestra en la tabla 5.12



**Tabla 5.12: Depreciación de activos fijos**

Concepto	Porcentaje	Inversión	Depreciación				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Infraestructura	5%	\$ 11.000,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00
Muebles y Enseres	10%	\$ 2.518,00	\$ 251,80	\$ 251,80	\$ 251,80	\$ 251,80	\$ 251,80
Equipo y Maquinaria	10%	\$ 9.471,00	\$ 947,10	\$ 947,10	\$ 947,10	\$ 947,10	\$ 947,10
Equipo de computación	33,33%	\$ 5.075,00	\$ 1.691,67	\$ 1.691,67	\$ 1.691,67	\$ -	\$ -
Equipo de video	10,00%	\$ 3.734,00	\$ 373,40	\$ 373,40	\$ 373,40	\$ 373,40	\$ 373,40
Equipo de audio	10,00%	\$ 7.270,00	\$ 727,00	\$ 727,00	\$ 727,00	\$ 727,00	\$ 727,00
<b>Total</b>		<b>\$ 39.068,00</b>	<b>\$ 4.540,97</b>	<b>\$ 4.540,97</b>	<b>\$ 4.540,97</b>	<b>\$ 2.849,30</b>	<b>\$ 2.849,30</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

Para el caso de las amortizaciones de activos diferidos se ha tomado un horizonte de 5 años, como lo exige la ley, la tabla 5.13 muestra los valores anuales por este concepto.

**Tabla 5.13: Amortización de Activos diferidos**

Concepto	Años	Valor	AMORTIZACIÓN				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Patente	5	\$ 100,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Rotulación, Permisos	5	\$ 400,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Gestiones de revisión y aprobación de bomberos	5	\$ 200,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Otros	5	\$ 100,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Software contable (licencias)	5	\$ 300,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Software facturación (licencias)	5	\$ 300,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
<b>Total</b>		<b>\$ 1.400,00</b>	<b>\$ 280,00</b>	<b>\$ 280,00</b>	<b>\$ 280,00</b>	<b>\$ 280,00</b>	<b>\$ 280,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

### 5.3.1.9 Publicidad

La planificación estratégica determinada para la introducción de la sucursal de Comercial Casanova expuesta en la tabla 4.1, tiene un costo

de inversión de 13.000 dólares. Adicionalmente se ha realizado una provisión de 30% del valor de la inversión al año 1 para sostenimiento de las actividades estratégicas, la tabla siguiente describe los gastos de publicidad del negocio.

**Tabla 5.14: Publicidad**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Publicidad	\$ 13.000,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00
<b>Total Gastos Ventas</b>	<b>\$ 13.000,00</b>	<b>\$ 3.900,00</b>	<b>\$ 3.900,00</b>	<b>\$ 3.900,00</b>	<b>\$ 3.900,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

#### **5.4 COSTOS VARIABLES**

Los costos variables son los que se incrementan en función de la cantidad de la ventas del supermercado; el inventario en víveres y licores se incrementa año tras año en función de la demanda esperada.

La tabla 5.15 y 5.16 muestra el listado de productos que Comercial Casanova Comercializará venderá en Manta de acuerdo a sus actuales proveedores.

**Tabla 5.15: Costos variables - Víveres**

Producto	Marca	Precio					Cantidad					Costos				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arroz (kilogramo)	Rendidor	\$ 0,40	\$ 0,42	\$ 0,43	\$ 0,45	\$ 0,47	576	588	600	612	624	\$ 230,40	\$ 244,84	\$ 260,08	\$ 276,16	\$ 293,12
Arroz(Kilogramo)	Conejo	\$ 0,80	\$ 0,83	\$ 0,87	\$ 0,90	\$ 0,94	576	588	600	612	624	\$ 460,80	\$ 489,69	\$ 520,17	\$ 552,32	\$ 586,24
Arroz(kilogramo)	Pre cocido	\$ 1,00	\$ 1,04	\$ 1,08	\$ 1,13	\$ 1,17	576	588	600	612	624	\$ 576,00	\$ 612,11	\$ 650,21	\$ 690,40	\$ 732,80
Azúcar(kilogramo)	Valdez	\$ 1,20	\$ 1,25	\$ 1,30	\$ 1,35	\$ 1,41	960	979	999	1019	1039	\$ 1.152,00	\$ 1.222,97	\$ 1.299,12	\$ 1.379,46	\$ 1.464,20
Sal	Crisal	\$ 0,30	\$ 0,31	\$ 0,33	\$ 0,34	\$ 0,35	1152	1175	1199	1223	1247	\$ 345,60	\$ 366,95	\$ 389,80	\$ 413,90	\$ 439,33
Fideos	Paca	\$ 0,50	\$ 0,52	\$ 0,54	\$ 0,56	\$ 0,59	1152	1175	1199	1223	1247	\$ 576,00	\$ 611,59	\$ 649,67	\$ 689,84	\$ 732,22
Fideos	Oriental	\$ 0,42	\$ 0,44	\$ 0,46	\$ 0,47	\$ 0,49	1152	1175	1199	1223	1247	\$ 483,84	\$ 513,73	\$ 545,72	\$ 579,47	\$ 615,06
Atún	Real	\$ 0,70	\$ 0,73	\$ 0,76	\$ 0,79	\$ 0,82	5760	5875	5993	6113	6235	\$ 4.032,00	\$ 4.281,11	\$ 4.546,15	\$ 4.827,30	\$ 5.125,51
Atún	Vancamps	\$ 0,85	\$ 0,88	\$ 0,92	\$ 0,96	\$ 1,00	5760	5875	5993	6113	6235	\$ 4.896,00	\$ 5.198,49	\$ 5.520,33	\$ 5.861,73	\$ 6.223,84
Sardina real	Real	\$ 0,75	\$ 0,78	\$ 0,81	\$ 0,85	\$ 0,88	5760	5875	5993	6113	6235	\$ 4.320,00	\$ 4.586,91	\$ 4.870,88	\$ 5.172,11	\$ 5.491,62
Sardina	Vancamps	\$ 0,61	\$ 0,64	\$ 0,66	\$ 0,69	\$ 0,72	5760	5875	5993	6113	6235	\$ 3.513,60	\$ 3.730,68	\$ 3.961,65	\$ 4.206,65	\$ 4.466,52
Conservas	facundo	\$ 1,70	\$ 1,77	\$ 1,84	\$ 1,92	\$ 2,00	5760	5875	5993	6113	6235	\$ 9.792,00	\$ 10.396,99	\$ 11.040,65	\$ 11.723,45	\$ 12.447,68
Harina	Ya	\$ 0,70	\$ 0,73	\$ 0,76	\$ 0,79	\$ 0,82	9600	9792	9988	10188	10392	\$ 6.720,00	\$ 7.135,43	\$ 7.576,66	\$ 8.045,24	\$ 8.542,80
Maicena	Iris	\$ 0,55	\$ 0,57	\$ 0,60	\$ 0,62	\$ 0,65	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 2.112,00	\$ 2.242,68	\$ 2.381,12	\$ 2.528,38	\$ 2.685,01
Maicena	Tapioca	\$ 0,40	\$ 0,42	\$ 0,43	\$ 0,45	\$ 0,47	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 1.536,00	\$ 1.631,04	\$ 1.731,72	\$ 1.838,82	\$ 1.952,73
Frejol negro	Galex	\$ 0,71	\$ 0,74	\$ 0,77	\$ 0,80	\$ 0,83	1920	1958	1997	2037	2078	\$ 1.363,20	\$ 1.447,18	\$ 1.536,52	\$ 1.631,55	\$ 1.732,63
Fréjol blanco	Galex	\$ 0,68	\$ 0,71	\$ 0,74	\$ 0,77	\$ 0,80	1920	1958	1997	2037	2078	\$ 1.305,60	\$ 1.386,03	\$ 1.471,60	\$ 1.562,62	\$ 1.659,42
Lenteja	Galex	\$ 0,40	\$ 0,42	\$ 0,43	\$ 0,45	\$ 0,47	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 1.536,00	\$ 1.631,04	\$ 1.731,72	\$ 1.838,82	\$ 1.952,73
Arveja	Galex	\$ 0,30	\$ 0,31	\$ 0,33	\$ 0,34	\$ 0,35	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 1.152,00	\$ 1.223,28	\$ 1.298,79	\$ 1.379,12	\$ 1.464,55
Garbanzo	Galex	\$ 0,55	\$ 0,57	\$ 0,60	\$ 0,62	\$ 0,65	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 2.112,00	\$ 2.242,68	\$ 2.381,12	\$ 2.528,38	\$ 2.685,01
Canguil	Galex	\$ 1,25	\$ 1,30	\$ 1,35	\$ 1,41	\$ 1,47	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 4.800,00	\$ 5.097,00	\$ 5.411,63	\$ 5.746,32	\$ 6.102,29
Gelatina	Royal	\$ 0,90	\$ 0,94	\$ 0,98	\$ 1,02	\$ 1,06	5760	5875	5993	6113	6235	\$ 5.184,00	\$ 5.504,29	\$ 5.845,05	\$ 6.206,53	\$ 6.589,95
Sopas	Maggi	\$ 2,50	\$ 2,60	\$ 2,71	\$ 2,82	\$ 2,94	5760	5875	5993	6113	6235	\$ 14.400,00	\$ 15.289,69	\$ 16.236,25	\$ 17.240,37	\$ 18.305,41
Mayonesa	Maggi	\$ 0,97	\$ 1,01	\$ 1,05	\$ 1,09	\$ 1,14	9600	9792	9988	10188	10392	\$ 9.312,00	\$ 9.887,67	\$ 10.499,09	\$ 11.148,41	\$ 11.837,88
Mostaza	Maggi	\$ 1,12	\$ 1,17	\$ 1,21	\$ 1,26	\$ 1,32	9600	9792	9988	10188	10392	\$ 10.752,00	\$ 11.416,69	\$ 12.122,66	\$ 12.872,39	\$ 13.668,48
Salsa de tomate	Maggi	\$ 1,20	\$ 1,25	\$ 1,30	\$ 1,35	\$ 1,41	9600	9792	9988	10188	10392	\$ 11.520,00	\$ 12.232,17	\$ 12.988,57	\$ 13.791,85	\$ 14.644,80

Cubitos de pollo	Maggi	\$ 0,78	\$ 0,81	\$ 0,85	\$ 0,88	\$ 0,92	11520	11750	11985	12225	12470	\$ 8.985,60	\$ 9.540,77	\$ 10.130,58	\$ 10.757,11	\$ 11.422,57
Cubitos de res	Maggi	\$ 0,78	\$ 0,81	\$ 0,85	\$ 0,88	\$ 0,92	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 2.995,20	\$ 3.180,53	\$ 3.376,86	\$ 3.585,70	\$ 3.807,83
Aceite	Unidad	\$ 1,30	\$ 1,35	\$ 1,41	\$ 1,47	\$ 1,53	7680	7834	7991	8151	8314	\$ 9.984,00	\$ 10.601,75	\$ 11.257,60	\$ 11.953,81	\$ 12.692,77
Carne con Hueso	Kilogramo	\$ 1,20	\$ 1,25	\$ 1,30	\$ 1,35	\$ 1,41	5760	5875	5993	6113	6235	\$ 6.912,00	\$ 7.339,05	\$ 7.793,40	\$ 8.275,38	\$ 8.786,60
Pescado	Kilogramo	\$ 1,80	\$ 1,87	\$ 1,95	\$ 2,03	\$ 2,11	2880	2938	2997	3057	3118	\$ 5.184,00	\$ 5.505,22	\$ 5.846,03	\$ 6.207,55	\$ 6.591,00
Huevo de Gallina	Cubeta	\$ 0,80	\$ 0,83	\$ 0,87	\$ 0,90	\$ 0,94	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 3.072,00	\$ 3.262,08	\$ 3.463,44	\$ 3.677,64	\$ 3.905,47
Papel Higiénico	12 unidades	\$ 5,98	\$ 6,23	\$ 6,48	\$ 6,75	\$ 7,02	7680	7834	7991	8151	8314	\$ 45.926,40	\$ 48.768,06	\$ 51.784,98	\$ 54.987,54	\$ 58.386,73
Yogurts	2 litros	\$ 2,50	\$ 2,60	\$ 2,71	\$ 2,82	\$ 2,94	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 9.600,00	\$ 10.193,99	\$ 10.823,26	\$ 11.492,64	\$ 12.204,58
Toallas sanitarias	Paquete	\$ 1,17	\$ 1,22	\$ 1,27	\$ 1,32	\$ 1,37	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 4.492,80	\$ 4.770,79	\$ 5.065,29	\$ 5.378,56	\$ 5.711,74
Shampoo	Unidad	\$ 3,40	\$ 3,54	\$ 3,68	\$ 3,84	\$ 3,99	1920	1958	1997	2037	2078	\$ 6.528,00	\$ 6.930,15	\$ 7.357,98	\$ 7.813,08	\$ 8.297,12
Leche Fresca	Unidad	\$ 0,70	\$ 0,73	\$ 0,76	\$ 0,79	\$ 0,82	19200	19584	19976	20376	20784	\$ 13.440,00	\$ 14.270,86	\$ 15.153,33	\$ 16.090,49	\$ 17.085,59
Maní	Libra	\$ 0,80	\$ 0,83	\$ 0,87	\$ 0,90	\$ 0,94	960	979	999	1019	1039	\$ 768,00	\$ 815,31	\$ 866,08	\$ 919,64	\$ 976,13
Jabón para lavar	Unidad	\$ 0,35	\$ 0,36	\$ 0,38	\$ 0,39	\$ 0,41	7680	7834	7991	8151	8314	\$ 2.688,00	\$ 2.854,32	\$ 3.030,89	\$ 3.218,33	\$ 3.417,28
Avena	Kilogramo	\$ 1,28	\$ 1,33	\$ 1,39	\$ 1,44	\$ 1,50	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 4.915,20	\$ 5.219,32	\$ 5.541,51	\$ 5.884,23	\$ 6.248,75
Pasta dental	Unidad	\$ 1,36	\$ 1,42	\$ 1,47	\$ 1,53	\$ 1,60	2880	2938	2997	3057	3118	\$ 3.916,80	\$ 4.159,50	\$ 4.417,00	\$ 4.690,15	\$ 4.979,87
Carne de Pollo	Kilogramo	\$ 1,80	\$ 1,87	\$ 1,95	\$ 2,03	\$ 2,11	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 6.912,00	\$ 7.339,67	\$ 7.792,75	\$ 8.274,70	\$ 8.787,30
Queso	Unidad	\$ 1,20	\$ 1,25	\$ 1,30	\$ 1,35	\$ 1,41	2880	2938	2997	3057	3118	\$ 3.456,00	\$ 3.670,15	\$ 3.897,35	\$ 4.138,37	\$ 4.394,00
Café Molido	Unidad	\$ 1,43	\$ 1,49	\$ 1,55	\$ 1,61	\$ 1,68	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 5.491,20	\$ 5.830,96	\$ 6.190,91	\$ 6.573,79	\$ 6.981,02
Detergente	Unidad	\$ 1,12	\$ 1,17	\$ 1,21	\$ 1,26	\$ 1,32	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 4.300,80	\$ 4.566,91	\$ 4.848,82	\$ 5.148,70	\$ 5.467,65
Bebidas gaseosas	Litro	\$ 0,82	\$ 0,85	\$ 0,89	\$ 0,93	\$ 0,96	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 3.148,80	\$ 3.343,63	\$ 3.550,03	\$ 3.769,59	\$ 4.003,10
Galletas	Paquete	\$ 1,15	\$ 1,20	\$ 1,25	\$ 1,30	\$ 1,35	9600	9792	9988	10188	10392	\$ 11.040,00	\$ 11.722,49	\$ 12.447,38	\$ 13.217,18	\$ 14.034,60
Escoba	Unidad	\$ 2,50	\$ 2,60	\$ 2,71	\$ 2,82	\$ 2,94	1920	1958	1997	2037	2078	\$ 4.800,00	\$ 5.095,70	\$ 5.410,28	\$ 5.744,91	\$ 6.100,82
Jabón de tocador	Unidad	\$ 0,60	\$ 0,62	\$ 0,65	\$ 0,68	\$ 0,70	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 2.304,00	\$ 2.446,56	\$ 2.597,58	\$ 2.758,23	\$ 2.929,10
Fósforos	Caja	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	3840	3917	3995	4075	4157	\$ 268,80	\$ 285,43	\$ 303,05	\$ 321,79	\$ 341,73
<b>TOTAL</b>												<b>\$275.312,64</b>	<b>\$ 292.336,11</b>	<b>\$310.413,28</b>	<b>\$ 329.610,71</b>	<b>\$ 349.995,19</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

**Tabla 5.16: Costos variables – Licores**

RON	Costos					Cantidad					Costos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BACARDI 1,75 ML	\$ 16,00	\$ 16,66	\$ 17,34	\$ 18,05	\$ 18,79	864	881	899	917	935	\$ 13.824,00	\$ 14.678,60	\$ 15.586,03	\$ 16.549,56	\$ 17.572,65
BACARDI 375ML	\$ 11,00	\$ 11,45	\$ 11,92	\$ 12,41	\$ 12,92	864	881	899	917	935	\$ 9.504,00	\$ 10.091,54	\$ 10.715,40	\$ 11.377,82	\$ 12.081,20
BACARDI 750ML	\$ 8,90	\$ 9,26	\$ 9,64	\$ 10,04	\$ 10,45	864	881	899	917	935	\$ 7.689,60	\$ 8.164,97	\$ 8.669,73	\$ 9.205,69	\$ 9.774,79
BACARDI LIMÓN 750ML	\$ 14,00	\$ 14,57	\$ 15,17	\$ 15,79	\$ 16,44	864	881	899	917	935	\$ 12.096,00	\$ 12.843,77	\$ 13.637,78	\$ 14.480,86	\$ 15.376,07
BACARDI AÑEJO 750ML	\$ 19,00	\$ 19,78	\$ 20,59	\$ 21,43	\$ 22,31	864	881	899	917	935	\$ 16.416,00	\$ 17.430,84	\$ 18.508,41	\$ 19.652,60	\$ 20.867,53
BACARDI ORO 750ML	\$ 22,00	\$ 22,90	\$ 23,84	\$ 24,82	\$ 25,84	864	881	899	917	935	\$ 19.008,00	\$ 20.183,07	\$ 21.430,79	\$ 22.755,64	\$ 24.162,40
APPLETON	\$ 7,00	\$ 7,29	\$ 7,59	\$ 7,90	\$ 8,22	864	881	899	917	935	\$ 6.048,00	\$ 6.421,89	\$ 6.818,89	\$ 7.240,43	\$ 7.688,04
MATUSALEM	\$ 7,00	\$ 7,29	\$ 7,59	\$ 7,90	\$ 8,22	864	881	899	917	935	\$ 6.048,00	\$ 6.421,89	\$ 6.818,89	\$ 7.240,43	\$ 7.688,04
ANGOSTURA	\$ 7,00	\$ 7,29	\$ 7,59	\$ 7,90	\$ 8,22	864	881	899	917	935	\$ 6.048,00	\$ 6.421,89	\$ 6.818,89	\$ 7.240,43	\$ 7.688,04
CACIQUE	\$ 7,00	\$ 7,29	\$ 7,59	\$ 7,90	\$ 8,22	864	881	899	917	935	\$ 6.048,00	\$ 6.421,89	\$ 6.818,89	\$ 7.240,43	\$ 7.688,04
<b>VODKA</b>															
FINLANDIA 750ML	\$ 7,00	\$ 7,29	\$ 7,59	\$ 7,90	\$ 8,22	864	881	899	917	935	\$ 6.048,00	\$ 6.421,89	\$ 6.818,89	\$ 7.240,43	\$ 7.688,04
FINLANDIA 375ML	\$ 7,00	\$ 7,29	\$ 7,59	\$ 7,90	\$ 8,22	864	881	899	917	935	\$ 6.048,00	\$ 6.421,89	\$ 6.818,89	\$ 7.240,43	\$ 7.688,04
SVEDKA 750ML	\$ 12,00	\$ 12,49	\$ 13,00	\$ 13,54	\$ 14,09	864	881	899	917	935	\$ 10.368,00	\$ 11.008,95	\$ 11.689,52	\$ 12.412,17	\$ 13.179,49
GREY GOOSE	\$ 12,00	\$ 12,49	\$ 13,00	\$ 13,54	\$ 14,09	864	881	899	917	935	\$ 10.368,00	\$ 11.008,95	\$ 11.689,52	\$ 12.412,17	\$ 13.179,49
SKY	\$ 7,00	\$ 7,29	\$ 7,59	\$ 7,90	\$ 8,22	864	881	899	917	935	\$ 6.048,00	\$ 6.421,89	\$ 6.818,89	\$ 7.240,43	\$ 7.688,04
SMIRNOFF	\$ 19,00	\$ 19,78	\$ 20,59	\$ 21,43	\$ 22,31	864	881	899	917	935	\$ 16.416,00	\$ 17.430,84	\$ 18.508,41	\$ 19.652,60	\$ 20.867,53
BELVEDERE	\$ 21,00	\$ 21,86	\$ 22,76	\$ 23,69	\$ 24,66	864	881	899	917	935	\$ 18.144,00	\$ 19.265,66	\$ 20.456,67	\$ 21.721,30	\$ 23.064,11
SIROV	\$ 22,00	\$ 22,90	\$ 23,84	\$ 24,82	\$ 25,84	864	881	899	917	935	\$ 19.008,00	\$ 20.183,07	\$ 21.430,79	\$ 22.755,64	\$ 24.162,40
<b>TEQUILAS</b>															
EL CHARRO SILVER 750ML	\$ 21,00	\$ 21,86	\$ 22,76	\$ 23,69	\$ 24,66	432	441	449	458	468	\$ 9.072,00	\$ 9.632,83	\$ 10.228,33	\$ 10.860,65	\$ 11.532,05
EL CHARRO GOLD 750ML	\$ 21,00	\$ 21,86	\$ 22,76	\$ 23,69	\$ 24,66	432	441	449	458	468	\$ 9.072,00	\$ 9.632,83	\$ 10.228,33	\$ 10.860,65	\$ 11.532,05
JOSÉ CUERVO BLANCO	\$ 30,00	\$ 31,23	\$ 32,51	\$ 33,84	\$ 35,23	432	441	449	458	468	\$ 12.960,00	\$ 13.761,19	\$ 14.611,90	\$ 15.515,21	\$ 16.474,36
JOSÉ CUERVO ORO	\$ 30,00	\$ 31,23	\$ 32,51	\$ 33,84	\$ 35,23	432	441	449	458	468	\$ 12.960,00	\$ 13.761,19	\$ 14.611,90	\$ 15.515,21	\$ 16.474,36
CORRALEJO AÑEJO	\$ 26,00	\$ 27,07	\$ 28,18	\$ 29,33	\$ 30,53	432	441	449	458	468	\$ 11.232,00	\$ 11.926,36	\$ 12.663,65	\$ 13.446,52	\$ 14.277,78
GRAN PATRÓN	\$ 26,00	\$ 27,07	\$ 28,18	\$ 29,33	\$ 30,53	432	441	449	458	468	\$ 11.232,00	\$ 11.926,36	\$ 12.663,65	\$ 13.446,52	\$ 14.277,78

MEZCAL AÑEJO	\$ 35,00	\$ 36,44	\$ 37,93	\$ 39,48	\$ 41,10	432	441	449	458	468	\$ 15.120,00	\$ 16.054,72	\$ 17.047,22	\$ 18.101,08	\$ 19.220,09
EL SEÑORÍO JOVEN	\$ 24,00	\$ 24,98	\$ 26,01	\$ 27,07	\$ 28,18	432	441	449	458	468	\$ 10.368,00	\$ 11.008,95	\$ 11.689,52	\$ 12.412,17	\$ 13.179,49
ZAPOPAN	\$ 24,00	\$ 24,98	\$ 26,01	\$ 27,07	\$ 28,18	432	441	449	458	468	\$ 10.368,00	\$ 11.008,95	\$ 11.689,52	\$ 12.412,17	\$ 13.179,49
DON JULIO	\$ 24,00	\$ 24,98	\$ 26,01	\$ 27,07	\$ 28,18	432	441	449	458	468	\$ 10.368,00	\$ 11.008,95	\$ 11.689,52	\$ 12.412,17	\$ 13.179,49
<b>CREMAS</b>															
BOLS MENTA	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	432	441	449	458	468	\$ 3.456,00	\$ 3.669,65	\$ 3.896,51	\$ 4.137,39	\$ 4.393,16
BOLS CACAO	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	432	441	449	458	468	\$ 3.456,00	\$ 3.669,65	\$ 3.896,51	\$ 4.137,39	\$ 4.393,16
BOLS TRIPLE SEC	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	432	441	449	458	468	\$ 3.456,00	\$ 3.669,65	\$ 3.896,51	\$ 4.137,39	\$ 4.393,16
BOLS PEACH	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	432	441	449	458	468	\$ 3.456,00	\$ 3.669,65	\$ 3.896,51	\$ 4.137,39	\$ 4.393,16
BOLS LICOR DE CAFÉ	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	432	441	449	458	468	\$ 3.456,00	\$ 3.669,65	\$ 3.896,51	\$ 4.137,39	\$ 4.393,16
BOLS AMARETO	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	432	441	449	458	468	\$ 3.456,00	\$ 3.669,65	\$ 3.896,51	\$ 4.137,39	\$ 4.393,16
CRIMS MENTA	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	432	441	449	458	468	\$ 3.456,00	\$ 3.669,65	\$ 3.896,51	\$ 4.137,39	\$ 4.393,16
CRYMS CACAO	\$ 11,00	\$ 11,45	\$ 11,92	\$ 12,41	\$ 12,92	432	441	449	458	468	\$ 4.752,00	\$ 5.045,77	\$ 5.357,70	\$ 5.688,91	\$ 6.040,60
CRYMS LICOR DE CAFÉ	\$ 11,00	\$ 11,45	\$ 11,92	\$ 12,41	\$ 12,92	432	441	449	458	468	\$ 4.752,00	\$ 5.045,77	\$ 5.357,70	\$ 5.688,91	\$ 6.040,60
CRYMS AMARETO	\$ 11,00	\$ 11,45	\$ 11,92	\$ 12,41	\$ 12,92	432	441	449	458	468	\$ 4.752,00	\$ 5.045,77	\$ 5.357,70	\$ 5.688,91	\$ 6.040,60
CRYMS TRIPLE SEC	\$ 11,00	\$ 11,45	\$ 11,92	\$ 12,41	\$ 12,92	432	441	449	458	468	\$ 4.752,00	\$ 5.045,77	\$ 5.357,70	\$ 5.688,91	\$ 6.040,60
BAILEYS	\$ 13,00	\$ 13,53	\$ 14,09	\$ 14,67	\$ 15,27	432	441	449	458	468	\$ 5.616,00	\$ 5.963,18	\$ 6.331,82	\$ 6.723,26	\$ 7.138,89
<b>VINOS</b>															
EMILIANA VIÑEDOS	\$ 4,00	\$ 4,16	\$ 4,33	\$ 4,51	\$ 4,70	216	220	225	229	234	\$ 864,00	\$ 917,41	\$ 974,13	\$ 1.034,35	\$ 1.098,29
RIUNITE	\$ 9,00	\$ 9,37	\$ 9,75	\$ 10,15	\$ 10,57	648	661	674	688	701	\$ 5.832,00	\$ 6.192,53	\$ 6.575,36	\$ 6.981,85	\$ 7.413,46
ANTHONY'S FARMS	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	216	220	225	229	234	\$ 1.728,00	\$ 1.834,82	\$ 1.948,25	\$ 2.068,69	\$ 2.196,58
PIAT DOR	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	216	220	225	229	234	\$ 1.728,00	\$ 1.834,82	\$ 1.948,25	\$ 2.068,69	\$ 2.196,58
SAN JOSÉ	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	216	220	225	229	234	\$ 1.728,00	\$ 1.834,82	\$ 1.948,25	\$ 2.068,69	\$ 2.196,58
SANTA LUCIA	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	648	661	674	688	701	\$ 5.184,00	\$ 5.504,47	\$ 5.844,76	\$ 6.206,08	\$ 6.589,74
TOCORNAL	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	648	661	674	688	701	\$ 5.184,00	\$ 5.504,47	\$ 5.844,76	\$ 6.206,08	\$ 6.589,74
TORRE	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	648	661	674	688	701	\$ 5.184,00	\$ 5.504,47	\$ 5.844,76	\$ 6.206,08	\$ 6.589,74
CANEPA	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	1.296	1.322	1.348	1.375	1.403	\$ 10.368,00	\$ 11.008,95	\$ 11.689,52	\$ 12.412,17	\$ 13.179,49
CONO SUR	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	1.296	1.322	1.348	1.375	1.403	\$ 10.368,00	\$ 11.008,95	\$ 11.689,52	\$ 12.412,17	\$ 13.179,49
BLUE NUN	\$ 14,00	\$ 14,57	\$ 15,17	\$ 15,79	\$ 16,44	1.296	1.322	1.348	1.375	1.403	\$ 18.144,00	\$ 19.265,66	\$ 20.456,67	\$ 21.721,30	\$ 23.064,11

GUAYASAMIN	\$ 11,00	\$ 11,45	\$ 11,92	\$ 12,41	\$ 12,92	1.296	1.322	1.348	1.375	1.403	\$ 14.256,00	\$ 15.137,31	\$ 16.073,09	\$ 17.066,73	\$ 18.121,80
LA CHAMIZA	\$ 14,00	\$ 14,57	\$ 15,17	\$ 15,79	\$ 16,44	1.296	1.322	1.348	1.375	1.403	\$ 18.144,00	\$ 19.265,66	\$ 20.456,67	\$ 21.721,30	\$ 23.064,11
FRENDY	\$ 14,00	\$ 14,57	\$ 15,17	\$ 15,79	\$ 16,44	1.296	1.322	1.348	1.375	1.403	\$ 18.144,00	\$ 19.265,66	\$ 20.456,67	\$ 21.721,30	\$ 23.064,11
<b>WHISKY</b>															
GRANT'S WILLIAMS	\$ 14,00	\$ 14,57	\$ 15,17	\$ 15,79	\$ 16,44	648	661	674	688	701	\$ 9.072,00	\$ 9.632,83	\$ 10.228,33	\$ 10.860,65	\$ 11.532,05
GRANT'S 12 AÑOS	\$ 14,00	\$ 14,57	\$ 15,17	\$ 15,79	\$ 16,44	648	661	674	688	701	\$ 9.072,00	\$ 9.632,83	\$ 10.228,33	\$ 10.860,65	\$ 11.532,05
GRANT'S 15 AÑOS	\$ 35,00	\$ 36,44	\$ 37,93	\$ 39,48	\$ 41,10	648	661	674	688	701	\$ 22.680,00	\$ 24.082,08	\$ 25.570,83	\$ 27.151,62	\$ 28.830,13
GRANT'S 18 AÑOS	\$ 45,00	\$ 46,85	\$ 48,77	\$ 50,77	\$ 52,85	648	661	674	688	701	\$ 29.160,00	\$ 30.962,67	\$ 32.876,78	\$ 34.909,23	\$ 37.067,31
JACK DANIELS	\$ 21,00	\$ 21,86	\$ 22,76	\$ 23,69	\$ 24,66	648	661	674	688	701	\$ 13.608,00	\$ 14.449,25	\$ 15.342,50	\$ 16.290,97	\$ 17.298,08
JOHN BARR RED	\$ 21,00	\$ 21,86	\$ 22,76	\$ 23,69	\$ 24,66	648	661	674	688	701	\$ 13.608,00	\$ 14.449,25	\$ 15.342,50	\$ 16.290,97	\$ 17.298,08
JOHN BARR BLACK	\$ 59,00	\$ 61,42	\$ 63,94	\$ 66,56	\$ 69,29	648	661	674	688	701	\$ 38.232,00	\$ 40.595,50	\$ 43.105,12	\$ 45.769,87	\$ 48.599,37
MAC GREGOR 750ML	\$ 5,00	\$ 5,21	\$ 5,42	\$ 5,64	\$ 5,87	1.296	1.322	1.348	1.375	1.403	\$ 6.480,00	\$ 6.880,59	\$ 7.305,95	\$ 7.757,61	\$ 8.237,18
MAC GREGOR 375ML	\$ 5,00	\$ 5,21	\$ 5,42	\$ 5,64	\$ 5,87	1.296	1.322	1.348	1.375	1.403	\$ 6.480,00	\$ 6.880,59	\$ 7.305,95	\$ 7.757,61	\$ 8.237,18
DEWAR'S WHITE LABEL	\$ 5,00	\$ 5,21	\$ 5,42	\$ 5,64	\$ 5,87	648	661	674	688	701	\$ 3.240,00	\$ 3.440,30	\$ 3.652,98	\$ 3.878,80	\$ 4.118,59
GORDON HIGHLANDERS	\$ 5,00	\$ 5,21	\$ 5,42	\$ 5,64	\$ 5,87	648	661	674	688	701	\$ 3.240,00	\$ 3.440,30	\$ 3.652,98	\$ 3.878,80	\$ 4.118,59
WILLIAM LAWSON	\$ 5,00	\$ 5,21	\$ 5,42	\$ 5,64	\$ 5,87	648	661	674	688	701	\$ 3.240,00	\$ 3.440,30	\$ 3.652,98	\$ 3.878,80	\$ 4.118,59
DIMPLE	\$ 5,00	\$ 5,21	\$ 5,42	\$ 5,64	\$ 5,87	648	661	674	688	701	\$ 3.240,00	\$ 3.440,30	\$ 3.652,98	\$ 3.878,80	\$ 4.118,59
OLD PARR	\$ 5,00	\$ 5,21	\$ 5,42	\$ 5,64	\$ 5,87	648	661	674	688	701	\$ 3.240,00	\$ 3.440,30	\$ 3.652,98	\$ 3.878,80	\$ 4.118,59
JOHNNIE WALKERS	\$ 19,00	\$ 19,78	\$ 20,59	\$ 21,43	\$ 22,31	648	661	674	688	701	\$ 12.312,00	\$ 13.073,13	\$ 13.881,31	\$ 14.739,45	\$ 15.650,64
VAT 69	\$ 7,00	\$ 7,29	\$ 7,59	\$ 7,90	\$ 8,22	648	661	674	688	701	\$ 4.536,00	\$ 4.816,42	\$ 5.114,17	\$ 5.430,32	\$ 5.766,03
ROB ROY	\$ 7,00	\$ 7,29	\$ 7,59	\$ 7,90	\$ 8,22	648	661	674	688	701	\$ 4.536,00	\$ 4.816,42	\$ 5.114,17	\$ 5.430,32	\$ 5.766,03
SWING	\$ 7,00	\$ 7,29	\$ 7,59	\$ 7,90	\$ 8,22	648	661	674	688	701	\$ 4.536,00	\$ 4.816,42	\$ 5.114,17	\$ 5.430,32	\$ 5.766,03
J&B	\$ 7,00	\$ 7,29	\$ 7,59	\$ 7,90	\$ 8,22	648	661	674	688	701	\$ 4.536,00	\$ 4.816,42	\$ 5.114,17	\$ 5.430,32	\$ 5.766,03
<b>CERVEZAS</b>															
HEINEKEN six pack	\$ 2,00	\$ 2,08	\$ 2,17	\$ 2,26	\$ 2,35	5.400	5.508	5.618	5.731	5.845	\$ 10.800,00	\$ 11.467,66	\$ 12.176,59	\$ 12.929,34	\$ 13.728,64
CORONA six pack	\$ 3,00	\$ 3,12	\$ 3,25	\$ 3,38	\$ 3,52	3.600	3.672	3.745	3.820	3.897	\$ 10.800,00	\$ 11.467,66	\$ 12.176,59	\$ 12.929,34	\$ 13.728,64
<b>ENERGIZANTES</b>															
RED BULL	\$ 2,30	\$ 2,39	\$ 2,49	\$ 2,59	\$ 2,70	5.400	5.508	5.618	5.731	5.845	\$ 12.420,00	\$ 13.187,80	\$ 14.003,07	\$ 14.868,74	\$ 15.787,93
<b>CHAMPAGNES</b>															

BLUE NUN	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	648	661	674	688	701	\$ 5.184,00	\$ 5.504,47	\$ 5.844,76	\$ 6.206,08	\$ 6.589,74
VEUVE ORSAY	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	648	661	674	688	701	\$ 5.184,00	\$ 5.504,47	\$ 5.844,76	\$ 6.206,08	\$ 6.589,74
DOM PERIGNON	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	648	661	674	688	701	\$ 5.184,00	\$ 5.504,47	\$ 5.844,76	\$ 6.206,08	\$ 6.589,74
CHANDON	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	648	661	674	688	701	\$ 5.184,00	\$ 5.504,47	\$ 5.844,76	\$ 6.206,08	\$ 6.589,74
VEUVE CLICQUOT	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	648	661	674	688	701	\$ 5.184,00	\$ 5.504,47	\$ 5.844,76	\$ 6.206,08	\$ 6.589,74
GRAND VANDUSCH	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	648	661	674	688	701	\$ 5.184,00	\$ 5.504,47	\$ 5.844,76	\$ 6.206,08	\$ 6.589,74
MOET CHANDON	\$ 8,00	\$ 8,33	\$ 8,67	\$ 9,02	\$ 9,39	648	661	674	688	701	\$ 5.184,00	\$ 5.504,47	\$ 5.844,76	\$ 6.206,08	\$ 6.589,74
<b>TOTAL</b>											<b>\$ 738.957,60</b>	<b>\$ 784.639,96</b>	<b>\$ 833.146,40</b>	<b>\$ 884.651,51</b>	<b>\$ 939.340,67</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores



Para el control de stock se ha estimado la compra de un software, cuyos principios manejan stocks de seguridad y muestran los niveles de recompra. La tabla siguiente muestra un resumen del costo de inventario.

**Tabla 5.17: Resumen de los costos de materias primas – Inventario**

Tipo de producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Viveres y Carnes	\$ 275.312,64	\$ 292.336,11	\$ 310.413,28	\$ 329.610,71	\$ 349.995,19
Licores	\$ 738.957,60	\$ 784.639,96	\$ 833.146,40	\$ 884.651,51	\$ 939.340,67
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.014.270,24</b>	<b>\$ 1.076.976,07</b>	<b>\$ 1.143.559,68</b>	<b>\$ 1.214.262,23</b>	<b>\$ 1.289.335,85</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

Los costos variables al igual que los fijos se han proyectado en función de la tasa de inflación del 4,10% y un crecimiento anual del 2%, similar a la tasa utilizada para la proyección de la demanda insatisfecha.

## 5.5 INGRESOS

Los ingresos del proyecto se han calculado en función de la demanda esperada y los promedios de consumo de las personas por visita mensual. En la tabla 5.18 se muestran los ingresos proyectados para la sucursal en 5 años.

**Tabla 5.18: Ingresos**

Sucursal Comercial Casanova	INGRESOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Visitas A (personas)	6.266	6.362	6.460	6.560	6.661
Visitas B (personas)	2.580	2.620	2.660	2.701	2.743
Visitas C (personas)	868	882	895	909	923
Consumo A (dólares)	50	52	54	56	59
Consumo B (dólares)	250	260	271	282	294
Consumo C (dólares)	300	312	325	338	352
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.218.700,00</b>	<b>\$ 1.288.445,70</b>	<b>\$ 1.361.645,18</b>	<b>\$ 1.439.414,41</b>	<b>\$ 1.521.624,10</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

## 5.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio tiene por concepto ser el balance entre los ingresos y egresos del proyecto, es el punto en el que la Sucursal no tiene pérdida ni ganancia, para su cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

$$Pe = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos variables}}{\text{Ingresos}}\right)}$$

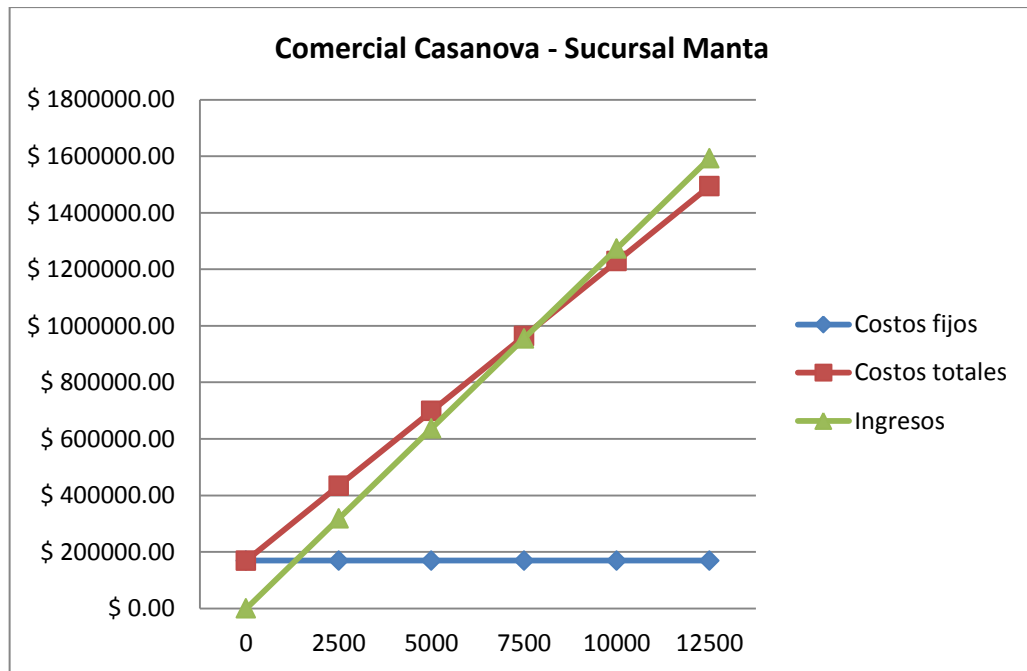
**Tabla 5.19: Punto de Equilibrio**

<b>Punto de Equilibrio</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>
<b>Costos Variables</b>	
Insumos	\$ 1.014.270,24
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.014.270,24</b>
<b>Costos Fijos</b>	
Gastos Administrativos	\$ 140.541,87
Depreciaciones	\$ 4.540,97
Amortizaciones	\$ 280,00
Gastos de ventas	\$ 13.000,00
Gastos Financieros	\$ 10.688,99
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 169.051,83</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 1.183.322,07</b>
	<b>Año 1</b>
Costos Fijos	\$ 169.051,83
Costos Variables	\$ 1.014.270,24
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 1.183.322,07</b>
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 1.218.700,00</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>\$ 1.007.795,83</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

**Gráfico 5.1: Punto de Equilibrio**



Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

## 5.7 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El objetivo general de la evaluación del proyecto es determinar la factibilidad de la inversión a realizarse para la apertura de la Sucursal de Comercial Casanova el método utilizado será el de flujos futuros descontados.

Para la aplicación del método de flujos futuros es necesario obtener los flujos netos de efectivo para los 5 años de evaluación a través de la construcción de estados financieros. Para la evaluación del proyecto se proponen dos escenarios: El primero bajo la figura de obtención de financiamiento y el segundo sobre la base de inversión propia de Comercial Casanova, esto con el fin de que los propietarios de la empresa

puedan posteriormente evaluar la mejor alternativa de inversión del Proyecto.

### 5.7.1 Balance de situación inicial

Este permite observar las condiciones del negocio antes de su operación.

**Tabla 5.20: Balance de Situación**

ACTIVOS		PASIVOS	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVOS CIRCULANTE</b>	
CAJA Y BANCOS	\$ 119.723,42	CRÉDITO BANCARIO	\$ 69.093,71
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 119.723,42</b>		
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Muebles y Enseres	\$ 2.518,00	CAPITAL SOCIAL	\$ 69.093,71
Equipo y Maquinaria	\$ 9.471,00		
Equipo de computación	\$ 5.075,00		
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 17.064,00</b>		
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			
Patente	\$100		
Rotulación, Permisos	\$400		
Gestiones de revisión y aprobación de bomberos	\$200		
Otros	\$100		
Software contable (licencias)	\$300		
Software facturación (licencias)	\$300		
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 1.400,00</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 138.187,42</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 138.187,42</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

### 5.7.2 Estado de pérdidas y ganancias

El Estado de pérdidas y ganancias muestra el beneficio o pérdida real obtenida por Casa Matriz de Comercial Casanova producto de la operación de la empresa, a continuación se presentan los balances para los dos escenarios propuestos.

**Tabla 5.21: Estado de Resultados con financiamiento**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas Netas</b>					
<b>Ventas por consumo</b>	<b>\$ 1.218.700,00</b>	<b>\$ 1.288.445,70</b>	<b>\$ 1.361.645,18</b>	<b>\$ 1.439.414,41</b>	<b>\$ 1.521.624,10</b>
(+) Ventas por consumo	\$ 1.218.700,00	\$ 1.288.445,70	\$ 1.361.645,18	\$ 1.439.414,41	\$ 1.521.624,10
<b>Costo de Ventas</b>					
<b>Mercaderías</b>					
(-) Costos de compra	\$ 1.014.270,24	\$ 1.076.976,07	\$ 1.143.559,68	\$ 1.214.262,23	\$ 1.289.335,85
Total Costo de Ventas	\$ 1.014.270,24	\$ 1.076.976,07	\$ 1.143.559,68	\$ 1.214.262,23	\$ 1.289.335,85
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 204.429,76</b>	<b>\$ 211.469,63</b>	<b>\$ 218.085,49</b>	<b>\$ 225.152,18</b>	<b>\$ 232.288,24</b>
<b>Gastos de Operación</b>					
(-) Gastos Administrativos	\$ 140.541,87	\$ 152.948,39	\$ 158.832,88	\$ 164.967,95	\$ 171.448,45
(-) Depreciación	\$ 4.540,97	\$ 4.540,97	\$ 4.540,97	\$ 2.849,30	\$ 2.849,30
(-) Amortización	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
(-) Gastos de Ventas	\$ 13.000,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>\$ 158.362,84</b>	<b>\$ 161.669,36</b>	<b>\$ 167.553,85</b>	<b>\$ 171.997,25</b>	<b>\$ 178.477,75</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$ 46.066,92</b>	<b>\$ 49.800,28</b>	<b>\$ 50.531,64</b>	<b>\$ 53.154,93</b>	<b>\$ 53.810,49</b>
(-) Gastos financieros	\$ 10.688,99	\$ 8.962,68	\$ 6.928,98	\$ 4.533,13	\$ 1.710,66
<b>(=) Utilidad antes de participaciones</b>	<b>\$ 35.377,93</b>	<b>\$ 40.837,60</b>	<b>\$ 43.602,67</b>	<b>\$ 48.621,80</b>	<b>\$ 52.099,83</b>
(-) Participación trabajadores 15%	\$ 5.306,69	\$ 6.125,64	\$ 6.540,40	\$ 7.293,27	\$ 7.814,97
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 30.071,24</b>	<b>\$ 34.711,96</b>	<b>\$ 37.062,27</b>	<b>\$ 41.328,53</b>	<b>\$ 44.284,85</b>
(-) Impuesto a la Renta 22%	\$ 6.615,67	\$ 7.636,63	\$ 8.153,70	\$ 9.092,28	\$ 9.742,67
<b>(=) Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>\$ 23.455,57</b>	<b>\$ 27.075,33</b>	<b>\$ 28.908,57</b>	<b>\$ 32.236,25</b>	<b>\$ 34.542,19</b>

Fuente: Elaboración Propia. Elaborado por: Autores

En el escenario con financiamiento el proyecto genera utilidad a partir del año 1, con un total de USD 23.455,57 como se muestra en la tabla 5.21.

**Tabla 5.22: Estado de Resultados sin financiamiento**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas Netas</b>					
<b>Ventas por consumo</b>					
(+) Ventas por consumo	\$ 1.218.700,00	\$ 1.288.445,70	\$ 1.361.645,18	\$ 1.439.414,41	\$ 1.521.624,10
Total Ventas Netas	\$ 1.218.700,00	\$ 1.288.445,70	\$ 1.361.645,18	\$ 1.439.414,41	\$ 1.521.624,10
<b>Costo de Ventas</b>					
<b>Mercaderías</b>	\$ 1.014.270,24	\$ 1.076.976,07	\$ 1.143.559,68	\$ 1.214.262,23	\$ 1.289.335,85
(-) Costos de compra	\$ 1.014.270,24	\$ 1.076.976,07	\$ 1.143.559,68	\$ 1.214.262,23	\$ 1.289.335,85
Total Costo de Ventas	\$ 1.014.270,24	\$ 1.076.976,07	\$ 1.143.559,68	\$ 1.214.262,23	\$ 1.289.335,85
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 204.429,76</b>	<b>\$ 211.469,63</b>	<b>\$ 218.085,49</b>	<b>\$ 225.152,18</b>	<b>\$ 232.288,24</b>
<b>(-) Gastos de Operación</b>					
(-) Gastos Administrativos	\$ 140.541,87	\$ 152.948,39	\$ 158.832,88	\$ 164.967,95	\$ 171.448,45
(-) Depreciación	\$ 4.540,97	\$ 4.540,97	\$ 4.540,97	\$ 2.849,30	\$ 2.849,30
(-) Amortización	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
(-) Gastos de Ventas	\$ 13.000,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>\$ 158.362,84</b>	<b>\$ 161.669,36</b>	<b>\$ 167.553,85</b>	<b>\$ 171.997,25</b>	<b>\$ 178.477,75</b>
<b>(=) Utilidad antes de participaciones</b>	<b>\$ 46.066,92</b>	<b>\$ 49.800,28</b>	<b>\$ 50.531,64</b>	<b>\$ 53.154,93</b>	<b>\$ 53.810,49</b>
(-) Participación trabajadores 15%	\$ 6.910,04	\$ 7.470,04	\$ 7.579,75	\$ 7.973,24	\$ 8.071,57
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 39.156,88</b>	<b>\$ 42.330,24</b>	<b>\$ 42.951,90</b>	<b>\$ 45.181,69</b>	<b>\$ 45.738,92</b>
(-) Impuesto a la Renta 22%	\$ 8.614,51	\$ 9.312,65	\$ 9.449,42	\$ 9.939,97	\$ 10.062,56
<b>(=) Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>\$ 30.542,37</b>	<b>\$ 33.017,58</b>	<b>\$ 33.502,48</b>	<b>\$ 35.241,72</b>	<b>\$ 35.676,36</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

El proyecto financiado únicamente por Comercial Casanova también genera utilidades a partir del año 1 con USD 30.542,37.

### 5.7.3 Flujo de caja

El flujo de caja muestra el resultado de la operación anual del negocio, es la herramienta básica para la determinación de la evaluación del proyecto; para el caso se han construido dos tipos de flujos, uno con financiamiento y otro sin él. Las tablas 5.23 y 5.24 muestran los flujos para los dos escenarios.

**Tabla 5.23: Flujo de Caja con Financiamiento**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio		\$ 23.455,57	\$ 27.075,33	\$ 28.908,57	\$ 32.236,25	\$ 34.542,19
Depreciaciones		\$ 4.540,97	\$ 4.540,97	\$ 4.540,97	\$ 2.849,30	\$ 2.849,30
Amortizaciones		\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
Inversión Activos Fijos	-\$ 39.068,00					
Inversión Activos Diferidos	-\$ 1.400,00					
Capital de Trabajo	-\$ 97.719,42					
Valor de rescate						\$ 19.746,50
Recuperación de capital						\$ 97.719,42
Crédito	\$ 69.093,71	\$ 9.694,64	\$ 11.420,95	\$ 13.454,65	\$ 15.850,50	\$ 18.672,97
<b>Total</b>	<b>-\$ 69.093,71</b>	<b>\$ 18.581,90</b>	<b>\$ 20.475,34</b>	<b>\$ 20.274,88</b>	<b>\$ 19.515,05</b>	<b>\$ 136.464,44</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

**Tabla 5.24: Flujo de Caja sin Financiamiento**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio		\$ 30.542,37	\$ 33.017,58	\$ 33.502,48	\$ 35.241,72	\$ 35.676,36
Depreciaciones		\$ 4.540,97	\$ 4.540,97	\$ 4.540,97	\$ 2.849,30	\$ 2.849,30
Amortizaciones		\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
Inversión Activos Fijos	-\$ 39.068,00					
Inversión Activos Diferidos	-\$ 1.400,00					
Capital de Trabajo	-\$ 97.719,42					
Valor de rescate						\$ 19.746,50
Recuperación de capital						\$ 97.719,42
<b>Total</b>	<b>-\$138.187,42</b>	<b>\$ 35.363,34</b>	<b>\$ 37.838,55</b>	<b>\$ 38.323,45</b>	<b>\$ 38.371,02</b>	<b>\$ 156.271,58</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

El flujo de caja permite a través de su proyección el cálculo de las herramientas de evaluación como lo son el VAN y el TIR.

#### 5.7.4 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento - TMAR

La TMAR, es la tasa mínima de rentabilidad que los propietarios de Comercial Casanova esperan obtener con la inversión en la apertura de la sucursal. La evaluación financiera al tomar en cuenta los dos escenarios, requiere el cálculo de una TMAR simple a utilizarse para la evaluación del proyecto sin financiamiento y otra mixta la misma que toma en cuenta la participación porcentual de las fuentes de financiamiento.

**Tabla 5.25: TMAR**

TMAR simple

TMAR simple	Riesgo País	Premio al riesgo	(TRL*PR)	TMAR simple
TMAR= TLR +PR +(TLR*PR)	3,54%	4,53%	0,0016%	<b>8,23%%</b>

TMAR mixta

**Tasa de interés del préstamo \* % Fuentes externas + TMAR simple\*%  
Fuentes propias**

Interés Crédito	16,50%
-----------------	--------

TMAR MIXTA	%	Participación	TMAR mixta
Participación de fuentes propias	50%	4,12%	<b>12,37%</b>
Participación de fuentes externas	50%	8,25%	

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

La TMAR a utilizarse para el cálculo del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno es del 12,37%



### 5.7.5 Valor Actual Neto - VAN

El VAN significa traer a valores de hoy los flujos futuros, se obtiene a través de los flujos expresados en moneda actual de acuerdo a la TMAR calculada para cada escenario, la tabla 5.26 y 5.27 muestra el cálculo del VAN con y sin financiamiento.

**Tabla 5.26: VAN con financiamiento**

$$VAN = \frac{FNC}{(1 + t)^n}$$

	TMAR	12,37%
Años	Flujo neto de efectivo	Flujo neto actualizado
<b>0</b>	<b>\$ (69.093,71)</b>	<b>\$ (69.093,71)</b>
1	\$ 18.581,90	\$ 16.537,06
2	\$ 20.475,34	\$ 16.216,90
3	\$ 20.274,88	\$ 14.291,01
4	\$ 19.515,05	\$ 12.241,73
5	\$ 136.464,44	\$ 76.183,47
	<b>TOTAL</b>	\$ 135.470,16
	<b>INVERSIÓN</b>	\$ -69.093,71
	<b>VAN</b>	<b>\$ 66.376,45</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

**Tabla 5.27: VAN sin financiamiento**

$$VAN = \frac{FNC}{(1 + t)^n}$$

	TMAR	12,37%
AÑOS	Flujo Neto de Efectivo	Flujo neto Actualizado
<b>0</b>	<b>\$ (138.187,42)</b>	<b>\$ (138.187,42)</b>
1	\$ 35.363,34	\$ 31.471,79
2	\$ 37.838,55	\$ 29.968,91
3	\$ 38.323,45	\$ 27.012,78
4	\$ 38.371,02	\$ 24.070,01
5	\$ 156.271,58	\$ 87.241,12
	<b>TOTAL</b>	\$ 199.764,61
	<b>INVERSIÓN</b>	\$ -138.187,42
	<b>VAN</b>	<b>\$ 61.577,19</b>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

Como se muestra en los cuadros anteriores, para ambos escenarios el VAN es positivo, con USD 66.376,45 para el caso del flujo con financiamiento y de USD 61.577,19 para el escenario financiado, siendo entonces para los dos casos factible la creación de la sucursal.

### 5.7.6 Tasa Interna de Retorno - TIR

La TIR indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá la Casa Matriz como premio por la decisión de invertir en la apertura de la sucursal

**Tabla 5.28: TIR con financiamiento**

$$TIR = (t1 + (t2 - t1)) \times \frac{Van\ 1}{Van\ 1 - Van\ 2}$$

	<b>TIR</b>	<b>TMAR</b>	<b>TIR</b>
	TIR con crédito	35,00%	36,00%
<b>AÑOS</b>	<b>FNC</b>	<b>FNA</b>	<b>TM</b>
<b>0</b>	<b>\$ (69.093,71)</b>	<b>\$ (69.093,71)</b>	<b>\$ -69.093,71</b>
1	\$ 18.581,90	\$ 13.764,37	\$ 13.663,16
2	\$ 20.475,34	\$ 11.234,76	\$ 11.070,15
3	\$ 20.274,88	\$ 8.240,57	\$ 8.060,12
4	\$ 19.515,05	\$ 5.875,36	\$ 5.704,45
5	\$ 136.464,44	\$ 30.433,41	\$ 29.330,87
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 69.548,47</b>	<b>\$ 67.828,75</b>
	<b>INVERSIÓN</b>	<b>\$ (69.093,71)</b>	<b>\$ -69.093,71</b>
	<b>VAN</b>	<b>\$ 454,75</b>	<b>\$ (1.264,96)</b>

$$TIR = (35\% + (36\% - 35\%)) \times \frac{454,75}{454,75 - (-1264,96)}$$

$$TIR = 35,26\%$$

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

**Tabla 5.29: TIR sin financiamiento**

$$TIR = (t1 + (t2 - t1))x \frac{Van 1}{Van 1 - Van 2}$$

	TIR	TMAR	TIR
	TIR sin crédito	25,00%	26,00%
AÑOS	FNC	FNA	TM
0	<b>-\$ 138.187,42</b>	<b>-\$ 138.187,42</b>	<b>-\$ 138.187,42</b>
1	\$ 35.363,34	\$ 28.290,67	\$ 28.066,14
2	\$ 37.838,55	\$ 24.216,67	\$ 23.833,81
3	\$ 38.323,45	\$ 19.621,60	\$ 19.158,12
4	\$ 38.371,02	\$ 15.716,77	\$ 15.223,73
5	\$ 156.271,58	\$ 51.207,07	\$ 49.207,04
	<b>TOTAL</b>	\$ 139.052,79	\$ 135.488,84
	<b>INVERSIÓN</b>	<b>-\$ 138.187,42</b>	<b>-\$ 138.187,42</b>
	<b>VAN</b>	<b>\$ 865,36</b>	<b>-\$ 2.698,58</b>

$$TIR = (25\% + (26\% - 25\%))x \frac{865,36}{865,36 - (-2.698,58)}$$

$$TIR = 25,24\%$$

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

El escenario del proyecto financiado muestra una TIR de 35,26%, para el caso del TIR sin financiamiento el resultado es de 25,24% superior al 12,37% de la TMAR.

En ambos escenarios se evidencia que los beneficios de la apertura de una Sucursal de Comercial Casanova en Manta es un negocio rentable, para los actuales propietarios.

### 5.7.7 Relación Costo - Beneficio

La relación costo – beneficio es la relación entre el total de ingresos y los gastos del proyecto, para los dos escenarios se obtiene de la siguiente fórmula:

$$C/B = \frac{\sum FNC}{Inversión}$$

Reemplazando;

$$C/B = \frac{135.470,16}{69.093,71}$$

$$C/B = 1,96$$

La relación costo beneficio sin financiamiento es de 1,96 cifra que indica que por cada dólar de pasivo corriente existen 96 centavos más para cubrirlos.

$$C/B = \frac{199.764,61}{138.187,42}$$

$$C/B = 1,45$$

Para el escenario con financiamiento la relación costo/beneficio se incrementa en 1,45 los que indica que se obtiene 45 centavos de dólar como beneficio por cada dólar invertido. Al ser mayores a 1 los indicadores son aceptados demostrando que el proyecto es factible.

### 5.7.8 Período de Recuperación de la Inversión

El período de recuperación de la inversión muestra el tiempo que le tomará a la Casa Matriz de Comercial Casanova, y por ende a los accionistas recuperar la inversión en la apertura de la sucursal, se debe tomar en consideración que por el tipo de negocio la mayor parte del capital corresponde a compra de materias primas, víveres y licores.

**Tabla 5.30: Período de Recuperación de la Inversión escenario con financiamiento**

Años	FNE	FNA	PRI
0	\$ -69.093,71	\$ -69.093,71	\$ -69.093,71
1	\$ 18.581,90	\$ 16.537,06	\$ (52.556,65)
2	\$ 20.475,34	\$ 16.216,90	\$ (36.339,76)
3	\$ 20.274,88	\$ 14.291,01	\$ (22.048,74)
4	\$ 19.515,05	\$ 12.241,73	\$ (9.807,02)
5	\$ 136.464,44	\$ 76.183,47	\$ 66.376,45

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

**Tabla 5.31: Período de Recuperación de la Inversión escenario con financiamiento**

Años	FNE	FNA	PRI
0	\$ -138.187,42	\$ -138.187,42	\$ -138.187,42
1	\$ 35.363,34	\$ 31.471,79	\$ (106.715,63)
2	\$ 37.838,55	\$ 29.968,91	\$ (76.746,72)
3	\$ 38.323,45	\$ 27.012,78	\$ (49.733,94)
4	\$ 38.371,02	\$ 24.070,01	\$ (25.663,93)
5	\$ 156.271,58	\$ 87.241,12	\$ 61.577,19

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

## 5.8 CRITERIO DE ACEPTACIÓN

La evaluación financiera concluye que el proyecto es viable de acuerdo a los indicadores presentados. La tabla 5.32 realiza una comparación entre los dos escenarios propuestos para la inversión, la intención es que los propietarios de Comercial Casanova puedan tomar una decisión sobre cuál es la mejor alternativa para la inversión en la creación de la sucursal Manta.

**Tabla 5.32: Criterio de Aceptación**

<b>Indicador</b>	<b>Escenario con Financiamiento</b>	<b>Criterio</b>	<b>Escenario sin Financiamiento</b>	<b>Criterio</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 66.376,45</b>	Positivo	<b>\$ 61.577,19</b>	Positivo
<b>TIR</b>	<b>35,26%</b>	Mayor a la TMAR (12,37%)	<b>25,24%</b>	Mayor a la TMAR (12,37%)
<b>B/C</b>	<b>1,96</b>	Mayor a 1	<b>1,45</b>	Mayor a 1
<b>PRI</b>	<b>\$ 66.376,45</b>	N/A	<b>\$ 61.577,19</b>	N/A

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autores

En función de los indicadores de evaluación analizados el siendo el mejor escenario para la inversión el que posee financiamiento a través de crédito bancario pues muestra una TIR y relación Costo/Beneficio mayor que el escenario propuesto con aportación única de capital de los socios.

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- El sector del Comercio al por mayor y menor muestra condiciones positivas para la creación de un Autoservicio, Las fuerzas que inciden en el atractivo del sector son la baja intensidad en el poder de negociación de clientes, la dificultad de encontrar sustitutos y la intensidad media en el poder de negociación de los proveedores; esto muestra que la rentabilidad del sector tiende a mantenerse e incrementar en el futuro.
- El 25% de las personas muestran aceptación sobre la propuesta de crear la sucursal de Comercial Casanova en Manta, estos se dividen en tres segmentos: Los que consumen menos de 200 dólares; los que los hacen en montos entre 201 y 300 dólares; y, los que finalmente consumen mensualmente más de 300 dólares.
- Los competidores referenciales son: Akí y Velboni, con una participación entre el 15 y 18% del mercado mantense.
- Desde el aspecto técnico el negocio requiere un espacio físico de 246 metros cuadrados, de los cuales 50 se orientarán a la distribución del autoservicio. La localización será en la calle 13 entre la 12 y 5 en el Centro de Manta.
- La cadena de valor evaluada determina que la estrategia genérica sea la de Enfoque o Concentración en el liderazgo en costos.
- Las estrategias de mercadeo se fundamentan en 4 perspectivas: Clientes, Procesos. Aprendizaje y Crecimiento; y, Financiera.
- Las promociones al cliente se concentran en tres fechas principales, Día de la Madre, Día del Padre y Navidad, la mecánica promocional y publicitaria se fundamenta cupones y sorteos.
- Se estima necesario en el mediano plazo crear un manual de procesos para mejorar las operaciones y crear mayor valor,

además se describe los planes de mejora para el recurso humano. Según lo planificado la inversión en actividades estratégicas es de 13.000 dólares.

- Para la evaluación financiera se ha tomado en cuenta dos escenarios: uno con financiamiento y otro sin él. El proyecto genera utilidades a partir del año 1 en los dos casos, los indicadores de evaluación se muestran positivos, determinando como mejor opción de inversión el uso de capitales a través de crédito que registra un VAN de US 66.376,45 dólares, con una TIR de 35% superior a la TMAR calculada que es de 12,37%. El costo beneficio resultante es de 1,96 y el PRI al quinto año de operación.
- Se concluye que es factible la creación de una sucursal de Comercial Casanova en la ciudad de Manta.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Considerando que la permanencia del negocio está directamente relacionada a la comercialización y venta de productos, se hace necesario mejorar constantemente la atención al cliente, de tal manera que se pueda incrementar la cartera de clientes debido al buen servicio y atención que se brinda.
- Es importante tener en cuenta el crecimiento futuro de la demanda; de esta manera se podrá rediseñar la capacidad del proyecto en lo referente a espacio, personal y equipamiento necesarios para atender las solicitudes de los clientes.
- Fomentar una administración dinámica y eficiente que proyecte a la sucursal hacia el logro de sus metas y objetivos, además que garantice una cultura organizacional participativa que brinde un clima de confianza y seguridad tanto para los clientes internos como para los clientes externos de la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

- AFP. (16 de 01 de 2014). *El economista*. Obtenido de Mercados y estadísticas:  
<http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2014/01/16/carrefour-ve-caer-sus-ventas-2013>
- Baca Urbina, G. (2006). *Evaluación de proyectos*. México: Mc. Graw Hill.
- Banco Central del Ecuador. (2009). Boletín de inflación. Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2014). Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador.  
*Boletín N° 86*. Quito, Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Evolución del volumen de crédito y tasas de interés*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (Mayo de 2014). *Indicadores económicos*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Riesgo País*. Obtenido de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco Mundial. (2014). *Datos*. Obtenido de PIB per cápita:  
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD/countries/1W?display=default>
- Barreno, L. (2005). *Manual de formulación y evaluación de proyectos*. Quito: CODEU.
- Cámara de Comercio de Manta. (2014). *Cámara de Comercio de Manta*. Obtenido de <http://www.ccm.org.ec/camara-de-comercio-manta/camara-de-comercio-manta-quienes-somos>
- CEPAR. (2009). *Servicios*. Obtenido de Indicadores:  
<http://www.cepar.org.ec/servicios.html>
- Cochran, W. G. (1990). *Técnicas de muestreo*. México: Editorial Continental.
- COMEXI. (2008). Listado de artículos con restricción de importaciones. Ecuador.
- Corporación El Rosado. (2009). *Quiénes Somos*. Obtenido de <https://www.elrosado.com/preliminar/sitio/QuienesSomos.jsp>
- Deloitte & Touche. (Agosto de 2009). *Índice de confianza empresarial*. Quito: Deloitte.

- Deloitte. (Febrero de 2014). *Índice de confianza empresarial*. Obtenido de [http://www.deloitte.com/view/es\\_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/indice-de-confianza-empresarial/29a6beb302db4410VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm#](http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/indice-de-confianza-empresarial/29a6beb302db4410VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm#)
- EFE. (2014). *América economía*. Obtenido de Negocios e Industrias: <http://americaeconomia.com/negocios-industrias/walmart-tuvo-us16000m-en-beneficios-anuales-durante-2013>
- El Ciudadano. (Junio de 2008). *El Ciudadano*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/noticias-2/>
- El diario. (Septiembre de 2011). *Población Flotante llega a 25 mil personas*. Obtenido de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/204497-poblacion-flotante-llega-a-las-25-mil-personas/>
- El Hoy. (2009). *El Hoy*.
- El Universo. (29 de Agosto de 2009). Infografía de la tendencia de compra de bienes de consumo. *El Universo*.
- Gordon Consultores. (2014). Levantamiento de procesos para Pymes. Ecuador.
- Hesselbein, F., & Goldsmith, M. (2006). *El líder del futuro*. Barcelona: Deusto.
- IDE. (2009). Quienes dominan el retail en nuestro país y en nuestra región. *Perspectiva*, 3.
- INEC. (Junio de 2008). Encuesta de empleo, desempleo y subempleo. Ecuador.
- INEC. (2008). Sistema integrado de encuestas a hogares. Ecuador.
- INEC. (2010). Censo de población y vivienda. *Fascículo Manta*. Ecuador.
- INEC. (2013). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales*. Quito: INEC.
- INEC. (2014). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Canasta familiar: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>
- INEC. (2014). *Indicadores laborales*. Quito: INEC.
- INEC. (2014). *Reporte de inflación mayo 2014*. Quito: INEC.
- Jany, J. (2005). *Investigación Integral de Mercados*. Bogotá: McGraw Hill.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson Educación.
- Ministerio de Coordinación de la Política Económica. (2013). *Indicadores Macroeconómicos*. Quito: MCPE.

- Porter, M. (2004). *Ventaja competitiva*. México: Continental.
- Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Reuters. (19 de Abril de 2013). *America Retail*. Obtenido de Industria y mercado:  
<http://america-retail.com/industria-y-mercado/ventas-en-asia-y-latinoamerica-salvan-al-grupo-casino>
- Revista EKOS. (2013). Top 1000. Ranking empresarial Ecuador 2013. *EKOS*, 46-154.
- Revista Líderes. (20 de Agosto de 2012). *Revista Líderes*. Obtenido de Mercado:  
[http://www.revistalideres.ec/mercados/retail-engancha-consumidores\\_0\\_757124300.html](http://www.revistalideres.ec/mercados/retail-engancha-consumidores_0_757124300.html)
- SEGEPLAN. (2007). Secretaría de Planificación de Cuenca. *Investigación de mercados*. Cuenca, Ecuador.
- Servicio de Rentas Internas. (2014). *Requisitos para trámites*. Obtenido de Sociedades: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/requisitos-para-tramites>
- Valor Futuro. (13 de Enero de 2014). *EMOL*. Obtenido de Economía:  
<http://www.emol.com/noticias/economia/2014/01/13/639500/ranking-ubica-a-cencosud-como-la-mayor-firma-de-retail-en-latinoamerica.html>
- Walmart. (2013). *Nuestra historia*. Obtenido de <http://www.walmart.com.mx/walmart.aspx>

# ANEXOS

## Anexo 1: Encuesta

ENCUESTA			
<b>Sector de la ciudad</b>			
<input type="checkbox"/>	Norte	<input type="checkbox"/>	Centro
<input type="checkbox"/>	Sur	<input type="checkbox"/>	Otro
INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO			
<b>a.- Sexo</b>		HOMBRE	MUJER
<b>b.- EDAD: A qué grupo de edad pertenece UD.?</b>			
<input type="checkbox"/>	25 a 35	<input type="checkbox"/>	36 a 45
<input type="checkbox"/>	46 a 55	<input type="checkbox"/>	Más de 55 años
		<input type="checkbox"/> NS/NR	
<b>c.- Cuáles es el nivel de ingresos de su hogar?</b>			
Menos de \$ 600 mensuales		De \$ 601 a \$ 999 mensuales	
De \$ 1501 a \$ 2000 mensuales		Más de \$ 2000 mensuales	
		De \$ 1000 a US\$ 1500 mensuales NS/NR	
DESARROLLO DE LA ENCUESTA			
1	¿Acostumbra a realizar compras en supermercados de la ciudad?		
	<input type="checkbox"/>	Sí	
	<input type="checkbox"/>	No	
2	¿Cuáles de los siguientes supermercados visita usted regularmente? (seleccione máximo 2)		
	<input type="checkbox"/>	Supermaxi	
	<input type="checkbox"/>	Mi comisariato	
	<input type="checkbox"/>	Velboni	
	<input type="checkbox"/>	Aki	
	<input type="checkbox"/>	Tía	
	<input type="checkbox"/>	Otros	
		¿Cuáles? _____	
3	¿Con qué frecuencia los visita?		
	<input type="checkbox"/>	Diariamente	
	<input type="checkbox"/>	Semanalmente	
	<input type="checkbox"/>	Quincenalmente	
	<input type="checkbox"/>	Mensualmente	
4	¿Por qué motivo visita usted ese local? (seleccione máximo 2)		
	<input type="checkbox"/>	Precios de los productos	
	<input type="checkbox"/>	Variedad de los productos	
	<input type="checkbox"/>	Calidad en los productos	
	<input type="checkbox"/>	Cercanía	
	<input type="checkbox"/>	Ambientación	
	<input type="checkbox"/>	Facilidad de pago	
	<input type="checkbox"/>	Promociones	
	<input type="checkbox"/>	Descuentos	
	<input type="checkbox"/>	Otro	
		¿Cuáles? _____	
5	¿Califique en orden de importancia los factores que usted toma en cuenta para seleccionar un producto en un supermercado, siendo 1 para la de menos importancia y 5 para la más importante?		
	Precio	1	2
	Calidad	3	4
	Variedad	5	1
	Marca	2	3
	Tamaño	4	5
6	¿Qué tipo de ofertas prefiere al visitar un supermercado?		
	<input type="checkbox"/>	Descuentos	
	<input type="checkbox"/>	Regalos o producto gratis	
	<input type="checkbox"/>	Cupones y sorteos	
	<input type="checkbox"/>	Otros	
7	¿Cuánto gasta en promedio por cada visita a un supermercado?		
	<input type="checkbox"/>	menos de 100 dólares	
	<input type="checkbox"/>	de 100 a 200 dólares	
	<input type="checkbox"/>	de 201 a 300 dólares	
	<input type="checkbox"/>	más de 300 dólares	
		¿Cuáles? _____	
8	¿Qué tipo de servicios adicionales le ofrece el supermercado de su preferencia?		
	<input type="checkbox"/>	Tarjeta de descuento	
	<input type="checkbox"/>	Tarjeta de crédito	
	<input type="checkbox"/>	Ofertas específicas en productos	
	<input type="checkbox"/>	Envío de correspondencia	
9	¿Por qué medio se entera de las promociones que le oferta su supermercado de preferencia? Seleccione 1		
	<input type="checkbox"/>	Prensa	
	<input type="checkbox"/>	Radio	
	<input type="checkbox"/>	Televisión	
	<input type="checkbox"/>	Catalogo	
	<input type="checkbox"/>	E-mail	
	<input type="checkbox"/>	Otros	
10	¿Qué condiciones le harían cambiar de supermercado? Seleccione Max. 2		
	<input type="checkbox"/>	Precio bajos	
	<input type="checkbox"/>	Promociones constantes	
	<input type="checkbox"/>	Ubicación	
	<input type="checkbox"/>	Atención - Servicio	
	<input type="checkbox"/>	Productos	
	<input type="checkbox"/>	Otros	
		¿Cuáles? _____	
11	¿Si se abriera un nuevo supermercado en la ciudad lo visitaría?		
	<input type="checkbox"/>	SI	NO
	<input type="checkbox"/>	NS/NR	<input type="checkbox"/>
12	Con qué frecuencia lo visitaría		
	<input type="checkbox"/>	Diaria	
	<input type="checkbox"/>	Semanal	
	<input type="checkbox"/>	Mensual	
<b>MUCHAS GRACIAS</b>			

## Anexo 2: Roles de pago

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Remuneración Año 1
Gerente de sucursal	1	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00	\$ 1.600,00	\$ 240,00	\$ 800,00	\$ 2.332,80	\$ 24.172,80
Administrador	1	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 800,00	\$ 240,00	\$ 400,00	\$ 1.166,40	\$ 12.206,40
Secretaria	1	\$ 340,00	\$ 4.080,00	\$ 340,00	\$ 240,00	\$ 170,00	\$ 495,72	\$ 5.325,72
Asistente de compras y logística	1	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 450,00	\$ 240,00	\$ 225,00	\$ 656,10	\$ 6.971,10
Asistente contable	1	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 450,00	\$ 240,00	\$ 225,00	\$ 656,10	\$ 6.971,10
Cajeros	5	\$ 1.700,00	\$ 20.400,00	\$ 1.700,00	\$ 240,00	\$ 850,00	\$ 2.478,60	\$ 25.668,60
Personal de Bodega	2	\$ 680,00	\$ 8.160,00	\$ 680,00	\$ 240,00	\$ 340,00	\$ 991,44	\$ 10.411,44
Personal de Limpieza	1	\$ 340,00	\$ 4.080,00	\$ 340,00	\$ 240,00	\$ 170,00	\$ 495,72	\$ 5.325,72
Mercaderistas	2	\$ 680,00	\$ 8.160,00	\$ 680,00	\$ 240,00	\$ 340,00	\$ 991,44	\$ 10.411,44
<b>Total</b>		<b>\$ 7.040,00</b>	<b>\$ 84.480,00</b>	<b>\$ 7.040,00</b>	<b>\$ 2.160,00</b>	<b>\$ 3.520,00</b>	<b>\$ 10.264,32</b>	<b>\$ 107.464,32</b>

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Remuneración Año 2
Gerente de sucursal	1	\$ 1.665,60	\$ 19.987,20	\$ 1.665,60	\$ 240,00	\$ 832,80	\$ 2.428,44	\$ 25.154,04
Administrador	1	\$ 832,80	\$ 9.993,60	\$ 832,80	\$ 240,00	\$ 416,40	\$ 1.214,22	\$ 12.697,02
Secretaria	1	\$ 353,94	\$ 4.247,28	\$ 353,94	\$ 240,00	\$ 176,97	\$ 516,04	\$ 5.534,23
Asistente de compras y logística	1	\$ 468,45	\$ 5.621,40	\$ 468,45	\$ 240,00	\$ 234,23	\$ 683,00	\$ 7.247,08
Asistente contable	1	\$ 468,45	\$ 5.621,40	\$ 468,45	\$ 240,00	\$ 234,23	\$ 683,00	\$ 7.247,08
Cajeros	5	\$ 1.769,70	\$ 21.236,40	\$ 1.769,70	\$ 240,00	\$ 884,85	\$ 2.580,22	\$ 26.711,17
Personal de Bodega	2	\$ 707,88	\$ 8.494,56	\$ 707,88	\$ 240,00	\$ 353,94	\$ 1.032,09	\$ 10.828,47
Personal de Limpieza	1	\$ 353,94	\$ 4.247,28	\$ 353,94	\$ 240,00	\$ 176,97	\$ 516,04	\$ 5.534,23
Mercaderistas	2	\$ 707,88	\$ 8.494,56	\$ 707,88	\$ 240,00	\$ 353,94	\$ 1.032,09	\$ 10.828,47
<b>Total</b>		<b>\$ 7.328,64</b>	<b>\$ 87.943,68</b>	<b>\$ 7.328,64</b>	<b>\$ 2.160,00</b>	<b>\$ 3.664,32</b>	<b>\$ 10.685,16</b>	<b>\$ 111.781,80</b>

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Remuneración Año 3
Gerente de sucursal	1	\$ 1.733,89	\$ 20.806,68	\$ 1.733,89	\$ 240,00	\$ 866,94	\$ 2.528,01	\$ 26.175,52
Administrador	1	\$ 866,94	\$ 10.403,34	\$ 866,94	\$ 240,00	\$ 433,47	\$ 1.264,01	\$ 13.207,76
Secretaria	1	\$ 368,45	\$ 4.421,42	\$ 368,45	\$ 240,00	\$ 184,23	\$ 537,20	\$ 5.751,30
Asistente de compras y logística	1	\$ 487,66	\$ 5.851,88	\$ 487,66	\$ 240,00	\$ 243,83	\$ 711,00	\$ 7.534,37
Asistente contable	1	\$ 487,66	\$ 5.851,88	\$ 487,66	\$ 240,00	\$ 243,83	\$ 711,00	\$ 7.534,37
Cajeros	5	\$ 1.842,26	\$ 22.107,09	\$ 1.842,26	\$ 240,00	\$ 921,13	\$ 2.686,01	\$ 27.796,49
Personal de Bodega	2	\$ 736,90	\$ 8.842,84	\$ 736,90	\$ 240,00	\$ 368,45	\$ 1.074,40	\$ 11.262,60
Personal de Limpieza	1	\$ 368,45	\$ 4.421,42	\$ 368,45	\$ 240,00	\$ 184,23	\$ 537,20	\$ 5.751,30
Mercaderistas	2	\$ 736,90	\$ 8.842,84	\$ 736,90	\$ 240,00	\$ 368,45	\$ 1.074,40	\$ 11.262,60
<b>Total</b>		\$ 7.629,11	\$ 91.549,37	\$ 7.629,11	\$ 2.160,00	\$ 3.814,56	\$ 11.123,25	\$ 116.276,29

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Remuneración Año 4
Gerente de sucursal	1	\$ 1.804,98	\$ 21.659,75	\$ 1.804,98	\$ 240,00	\$ 902,49	\$ 2.631,66	\$ 27.238,88
Administrador	1	\$ 902,49	\$ 10.829,87	\$ 902,49	\$ 240,00	\$ 451,24	\$ 1.315,83	\$ 13.739,44
Secretaria	1	\$ 383,56	\$ 4.602,70	\$ 383,56	\$ 240,00	\$ 191,78	\$ 559,23	\$ 5.977,26
Asistente de compras y logística	1	\$ 507,65	\$ 6.091,80	\$ 507,65	\$ 240,00	\$ 253,83	\$ 740,15	\$ 7.833,43
Asistente contable	1	\$ 507,65	\$ 6.091,80	\$ 507,65	\$ 240,00	\$ 253,83	\$ 740,15	\$ 7.833,43
Cajeros	5	\$ 1.917,79	\$ 23.013,48	\$ 1.917,79	\$ 240,00	\$ 958,90	\$ 2.796,14	\$ 28.926,31
Personal de Bodega	2	\$ 767,12	\$ 9.205,39	\$ 767,12	\$ 240,00	\$ 383,56	\$ 1.118,46	\$ 11.714,52
Personal de Limpieza	1	\$ 383,56	\$ 4.602,70	\$ 383,56	\$ 240,00	\$ 191,78	\$ 559,23	\$ 5.977,26
Mercaderistas	2	\$ 767,12	\$ 9.205,39	\$ 767,12	\$ 240,00	\$ 383,56	\$ 1.118,46	\$ 11.714,52
<b>Total</b>		\$ 7.941,91	\$ 95.302,90	\$ 7.941,91	\$ 2.160,00	\$ 3.970,95	\$ 11.579,30	\$ 120.955,06

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Remuneración Año 5
Gerente de sucursal	1	\$ 1.878,98	\$ 22.547,80	\$ 1.878,98	\$ 240,00	\$ 939,49	\$ 2.739,56	\$ 28.345,83
Administrador	1	\$ 939,49	\$ 11.273,90	\$ 939,49	\$ 240,00	\$ 469,75	\$ 1.369,78	\$ 14.292,92
Secretaria	1	\$ 399,28	\$ 4.791,41	\$ 399,28	\$ 240,00	\$ 199,64	\$ 582,16	\$ 6.212,49
Asistente de compras y logística	1	\$ 528,46	\$ 6.341,57	\$ 528,46	\$ 240,00	\$ 264,23	\$ 770,50	\$ 8.144,76
Asistente contable	1	\$ 528,46	\$ 6.341,57	\$ 528,46	\$ 240,00	\$ 264,23	\$ 770,50	\$ 8.144,76
Cajeros	5	\$ 1.996,42	\$ 23.957,04	\$ 1.996,42	\$ 240,00	\$ 998,21	\$ 2.910,78	\$ 30.102,45
Personal de Bodega	2	\$ 798,57	\$ 9.582,81	\$ 798,57	\$ 240,00	\$ 399,28	\$ 1.164,31	\$ 12.184,98
Personal de Limpieza	1	\$ 399,28	\$ 4.791,41	\$ 399,28	\$ 240,00	\$ 199,64	\$ 582,16	\$ 6.212,49
Mercaderistas	2	\$ 798,57	\$ 9.582,81	\$ 798,57	\$ 240,00	\$ 399,28	\$ 1.164,31	\$ 12.184,98
<b>Total</b>		<b>\$ 8.267,53</b>	<b>\$ 99.210,31</b>	<b>\$ 8.267,53</b>	<b>\$ 2.160,00</b>	<b>\$ 4.133,76</b>	<b>\$ 12.054,05</b>	<b>\$ 125.825,66</b>

Anexo 3: Fotos Comercial Casanova Portoviejo







COMERCIAL CASANOVA



COMERCIAL CASANOVA

Banco del Barrio  
CORRESPONSAL NO BANCARIO

BANCO DE GUAYACUIL  
MULTIBANCO





## MANTA

