

# UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## TRABAJO RECEPCIONAL

“ PROYECTO DE INVERSIÓN PARA EL  
ESTABLECIMIENTO DE UN  
AUTOSERVICIO TIPO SUPERMERCADO  
EN TEPEACA, PUEBLA.

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS

PRESENTAN:

GABINA MARÍN MORO

MARÍA DE LOS ANGELES ZAVALA GILES

PUEBLA, PUE.

SEPTIEMBRE 1999



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Puebla, Pue; a 06 de Septiembre de 1999.

**L.A.E. Joel Cruz Calderón**  
**Facultad de Administración de Empresas**  
**Secretario Académico**

Por medio de la presente te saludo y al mismo tiempo hago de tu conocimiento que las siguientes alumnas:

- **Gabina Marín Moro** **Matrícula 22083**
- **María de los Angeles Zavala Giles** **Matrícula 22026**

De la Facultad de Administración de Empresas, terminaron de elaborar su tesis con el tema **“Proyecto de Inversión para el Establecimiento de un Autoservicio tipo supermercado en Tepeaca, Puebla”**, el cual ya tiene aceptación por parte de Facultad antes mencionada y un servidor C.P. Mauricio Lara Guerrero es quien las asesoró.

Agradeciendo de antemano tu atención, quedo de ti para cualquier aclaración al respecto.

**Atentamente**

**C.P. Mauricio Lara Guerrero**  
**Departamento de Estudios Contables**  
**Director**

48444

\*med

---

---

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos de manera especial al C.P. Mauricio Lara Guerrero por la dedicación y apoyo que nos brindó como asesor en el presente proyecto.

A la C.P. Pilar Iguiniz Cárdenas, al L.A.E Joel Cruz Calderón y al Ing. Héctor Meneses Galván por la ayuda otorgada para la realización de nuestro trabajo.

A nuestros maestros por ser parte fundamental de nuestra formación profesional.

A todas aquellas personas que participaron con nosotros, brindándonos parte de su tiempo y experiencia que sin duda alguna ha sido de gran utilidad.

GABINA Y ANGELES

---

---

## AGRADECIMIENTOS:

A Dios:

Por darme el regalo más grande, la vida;

El hogar y refugio incondicional, mi familia;

El tesoro más valioso, mis amigos;

Y la oportunidad de conocer lo más pequeño que refleja lo más grande y valioso del mundo.

A mis padres:

A ti mamá, por ser mi segunda religión, la base de mi formación y ser el gran corazón de una familia.

Gracias por brindarme tu bondad, entrega y la lucha incondicional por cada uno de nosotros, y ser la excelente guía de la vida que haz hecho cumplir otro sueño más, formar un profesionalista. Gracias por compartir tu vida conmigo.

A mi papá, por darme los ejemplos de fortaleza, temple y la actitud de emprender los sueños, y enseñarme a vivir de la manera más eficiente que una persona se forma para alcanzar sus ideales, sin importar sus condiciones teniendo confianza y fé en sí mismos. Gracias por darme la oportunidad de construir un mundo nuevo y mejor de preparación para defender mis ideales, mi familia y mi mundo.

A mis hermanos : Fran, Vale, Pau, Candi, Mau y Luci por ser los mejores pilares en mi vida. Gracias por transmitir sus energías e intenciones. Así como a Juanis, Mica, Martín e Ignacio por ser parte de mi gran felicidad.

A Angeles, por soportar mi carácter y estados de ánimo, y ser la persona más paciente y alegre.

A mis amigos, que estuvieron conmigo en los momentos de alegría, tristeza, por su gran confianza y sus consejos que no olvidaré.

GABI

---

---

## **AGRADECIMIENTOS:**

A Dios, por haberme dado la oportunidad de vivir y permitirme llegar a cumplir una de mis metas.

A mis padres, por su cariño, comprensión y apoyo incondicional, que me han brindado a lo largo de mi vida.

A mi hermana y familiares, por su cariño y confianza.

A Gabi, por brindarme su amistad y apoyo para la realización de este trabajo.

A mis amigos, con quienes compartí gratos momentos.

ANGELES

---

---

## RESUMEN

El presente proyecto pretende demostrar la factibilidad de un autoservicio tipo supermercado en Tepeaca, Puebla.

Una empresa debe estar dispuesta a adecuarse a los cambios que demande el mercado, en este caso el intermediario que es el supermercado pretende integrar un lugar en el que los consumidores puedan realizar la mayor parte de sus compras. Por tal motivo es la realización del proyecto.

El proyecto está integrado en cinco partes: estudio de mercado, estudio técnico, proceso administrativo, estudio económico y la evaluación económica.

El estudio de mercado muestra los hábitos de compra de los habitantes de Tepeaca, así como la existencia de un mercado atractivo en este ramo.

El estudio técnico plantea la ubicación , tamaño y distribución de la empresa, que pretende que cada consumidor recorra la mayor parte del piso de ventas y lleve a cabo sus compras.

Una vez realizados los estudios anteriores se debe llevar a cabo la parte administrativa del proyecto, que deberá mantener un ambiente en el que las personas trabajen de manera eficiente en grupos.

Posteriormente se mostrará un análisis de la situación económica de la empresa para conocer la rentabilidad de dicho proyecto, tomando en cuenta el factor inflación y crecimiento poblacional.

Por tal motivo basado en los resultados arrojados por los estudios, se deduce que el proyecto es rentable y viable, por representar un negocio de consumo constante.

---

---

## ABSTRACT

The present project try to show the factibility of a self-service as supermarket at Tepeaca, Puebla.

An enterprise must be steady to conform to the changes which demand the market, in this case the interest and the intermedary, which is the supermarket try to get the place where customers can realice the major part of buys. That is the realization of the proyect.

The proyect is conform in five parts: market study, tecnicl study, administrative process, economics study and the economic value.

Market study show the habits of buy from the inhabitants of Tepeaca, and the existence of an attractive market in this issue.

The tecnicl study show the ubicacion, size and distribution of the enterprise which try to each customer walk all of the sales floor and get shopping.

Then, the next is the administrative part of the proyect which must be concern in all of the employees and try to do it efficient, even in groups.

Latter, it will show an analysis about economic situation of the enterprise in order to know rentility about that proyect, taking in account the easy inflation and growth of all of the population.

So, in base of results of this studies, the conclusion of the proyect is rentable and as well to represent a bussiness of current consumers.

ÍNDICE

|   | PÁGINA |
|---|--------|
| INTRODUCCIÓN  | I      |
| PROPÓSITO DEL PROYECTO                                  | 1      |
| Planteamiento del problema y justificación del proyecto | 1      |
| Objetivo general  | 1      |
| Objetivos específicos                                   | 1      |
| Alcance   | 1      |
| Limitación  | 2      |
| CAPÍTULO I. MARCO DE DESARROLLO                         | 3      |
| 1.1 Antecedentes históricos de Tepeaca                  | 4      |
| 1.2 Actividades económicas de Tepeaca                   | 5      |
| 1.3 Antecedentes de las Tiendas de Autoservicio         | 5      |
| CAPÍTULO II. ESTUDIO DE MERCADO                         | 8      |
| 2.1 Objetivo del estudio de mercado                     | 9      |
| 2.2 Definición del producto                             | 9      |
| 2.3 Análisis de la demanda                              | 10     |
| 2.4 Fuentes de información                              | 10     |
| 2.4.1 Muestreo y determinación del tamaño de la muestra | 11     |
| 2.4.2 Análisis de los datos en la encuesta de mercado   | 13     |
| 2.4.3 Proyección de la demanda                          | 18     |
| 2.5 Comportamiento del consumidor                       | 19     |
| 2.6 Análisis de la oferta                               | 19     |
| 2.6.1 Competidores                                      | 21     |
| 2.7 Análisis de los precios                             | 22     |
| 2.8 Conclusión del estudio de mercado                   | 24     |
| CAPÍTULO III. ESTUDIO TÉCNICO                           | 25     |
| 3.1 Objetivo del estudio técnico                        | 26     |
| 3.2 Localización de la empresa                          | 26     |
| 3.3 Determinación del tamaño de la empresa              | 28     |
| 3.4 Adquisición de mobiliario y equipo                  | 30     |
| 3.4.1 Unidades y medidas del mobiliario y equipo        | 31     |
| 3.5 Distribución de la empresa                          | 33     |
| 3.5.1 Método SLP  | 33     |
| 3.5.2 Colocación de la mercancía                        | 34     |
| 3.6 Marco legal   | 35     |
| 3.6.1 Proceso de constitución y manifestación de alta   | 36     |
| 3.7 Conclusión del estudio técnico                      | 37     |

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO IV. PROCESO ADMINISTRATIVO            | 38 |
| 4.1 Planeación                                 | 40 |
| 4.1.1 Misión                                   | 40 |
| 4.1.2 Filosofía corporativa                    | 40 |
| 4.1.3 Objetivos                                | 40 |
| 4.1.4 Estrategias                              | 40 |
| 4.1.5 Políticas                                | 42 |
| 4.1.6 Procedimientos                           | 42 |
| 4.1.7 Reglas                                   | 43 |
| 4.2 Organización                               | 45 |
| 4.2.1 Organigrama general                      | 45 |
| 4.2.2 Descripción de puestos                   | 46 |
| 4.3 Integración                                | 51 |
| 4.3.1 Planeación de recursos humanos           | 51 |
| 4.3.2 Reclutamiento y selección                | 51 |
| 4.3.2.1 Fuentes principales de reclutamiento   | 52 |
| 4.3.2.2 Métodos de reclutamiento               | 52 |
| 4.3.2.3 Proceso de selección                   | 52 |
| 4.3.2.4 Tipos de pruebas de selección          | 53 |
| 4.3.3 Inducción                                | 53 |
| 4.3.4 Capacitación y desarrollo                | 54 |
| 4.3.5 Recursos financieros                     | 55 |
| 4.3.5.1 Planeación de recursos financieros     | 55 |
| 4.4 Dirección                                  | 56 |
| 4.4.1 Sugerencias para motivar a los empleados | 56 |
| 4.4.2 Liderazgo                                | 57 |
| 4.4.3 Comunicación                             | 58 |
| 4.5 Control                                    | 60 |
| 4.5.1 Objetivos de control general             | 60 |
| 4.5.2 Medios y técnicas de control general     | 60 |
| 4.6 Conclusión del proceso administrativo      | 62 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO V. ESTUDIO ECONÓMICO                  | 63 |
| 5.1 Objetivo del estudio                       | 64 |
| 5.2 Inversión inicial total                    | 64 |
| 5.2.1 Cronograma de inversión                  | 68 |
| 5.3 Depreciaciones y amortizaciones            | 70 |
| 5.4 Presupuestos                               | 73 |
| 5.4.1 Pronóstico de ventas                     | 74 |
| 5.4.2 Pronóstico de compras                    | 75 |
| 5.5 Presupuesto de gastos de operación         | 76 |
| 5.6 Financiamiento                             | 78 |
| 5.7 Punto de equilibrio                        | 79 |
| 5.8 Estado de resultados proforma              | 82 |
| 5.9 Flujo de caja proforma                     | 82 |

---

|   |            |
|---|------------|
| 5.10 Balance general inicial                                  | 84         |
| 5.11 Balance general proforma                                 | 86         |
| <b>CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN ECONÓMICA</b>                      | <b>88</b>  |
| 6.1 Objetivo del estudio                                      | 89         |
| 6.2 Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)               | 89         |
| 6.3 Valor presente neto (VPN)                                 | 90         |
| 6.4 Tasa interna de retorno (TIR)                             | 90         |
| 6.5 Razones financieras                                       | 91         |
| 6.5.1 Rentabilidad  | 91         |
| 6.5.2 Actividad   | 92         |
| 6.5.3 Solvencia   | 93         |
| 6.6 Conclusión del estudio y evaluación económica             | 94         |
| <b>CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b> | <b>95</b>  |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>98</b>  |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   | <b>110</b> |

## INTRODUCCIÓN

Desde tiempos atrás se ha practicado el acto de comercio que implicaba la adquisición de bienes a cambio de su moneda en curso.

Toda evolución trae consigo cambios que implican el surgimiento de nuevas maneras de hacer negocio atendiendo a las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores o usuarios de algún producto o servicio respectivamente. En este caso la transformación de la tienda tradicional ha sido relevante al poner atención a las expectativas de los clientes y añadir nuevos modelos de comercialización que impliquen la intermediación entre el proveedor y el consumidor final.

Dichas tiendas de autoservicio añaden simultáneamente a la distribución de productos y/o artículos, servicios como atención al cliente, variedad y contacto directo con los productos, disponibilidad de tiempo para realizar las compras, la comparación de precios, marcas y calidad; así como nuevos modelos mercadotécnicos que renuevan la forma tradicional de adquirir productos de una tienda.

La razón primordial de este proyecto es demostrar la factibilidad de establecer una tienda de autoservicio tipo supermercado en la localidad de Tepeaca.

Es por ello que en base a los conocimientos adquiridos se pretende investigar, aplicar, analizar e interpretar resultados cuantitativos y cualitativos que proyecten el modelo ideal para establecer una tienda de autoservicio en Tepeaca, de acuerdo a las exigencias y expectativas del cliente.

En un proyecto de inversión es importante considerar los componentes que determinen la factibilidad de establecer dicho proyecto y de acuerdo a estudios y análisis previos, los inversionistas tomarán la decisión de llevar a cabo la puesta en marcha del negocio para crear nuevos empleos y mejorar la situación comercial al brindar beneficios tanto a la sociedad, empresa y el gobierno.

Para la realización de un proyecto y determinar la factibilidad se llevarán a cabo los siguientes estudios: estudio de mercado, estudio técnico, proceso administrativo, estudio económico así como la evaluación económica, conclusiones y recomendaciones de dicho proyecto, que determinen si es conveniente realizar la inversión de un supermercado.

La estructura del proyecto como mencionamos anteriormente indican los pasos necesarios para posteriormente tomar una decisión, dichas partes tienen diferente composición pero su objetivo general conlleva a un mismo propósito. A continuación se presenta el propósito fundamental de dichos estudios:

**Estudio de mercado:** Identificar y satisfacer la demanda que existe, la oferta actual, las preferencias y necesidades de los habitantes de esta población para concluir si es aceptado por los habitantes la implantación de una tienda de supermercado.

**Estudio técnico:** Permite determinar el lugar, tamaño y distribución de la empresa, así como el mobiliario y equipo para el adecuado funcionamiento.

**Proceso administrativo:** Es la coordinación que guía a una entidad comercial para su funcionamiento encausando los objetivos individuales al objetivo corporativo, buscando la compatibilidad del logro de ambos.

**Estudio económico:** Determina el costo total para la operación de la empresa, así como indicadores que servirán como base para la evaluación económica.

**Evaluación económica:** Se determina la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

## PROPÓSITO DEL PROYECTO

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Los negocios comerciales han sido indispensables en cualquier lugar para que los consumidores puedan cubrir sus necesidades de compra, con el transcurso del tiempo se han incrementado sus exigencias, por lo cual han surgido nuevas empresas.

El presente proyecto propone el establecimiento de una tienda de autoservicio tipo supermercado en la localidad de Tepeaca.

La creciente necesidad de crear un supermercado en la localidad de Tepeaca, ha sido por la falta de un negocio que ofrezca a los consumidores diversos artículos y un buen servicio en conjunto, en donde los clientes puedan satisfacer la mayoría de sus necesidades, gustos o preferencias, ya que en Tepeaca sólo encontramos tiendas o misceláneas pequeñas que no cuentan con un extenso surtido y precios accesibles.

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar los estudios concernientes a un proyecto de inversión para conocer la factibilidad de una tienda de autoservicio tipo supermercado en la localidad de Tepeaca.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el mercado meta a través de un análisis de demanda y oferta del supermercado en la localidad de Tepeaca
- Analizar y determinar la ubicación, tamaño y distribución de la empresa, así como el mobiliario y equipo necesario para el adecuado funcionamiento.
- Analizar y determinar una administración que mantenga un medio ambiente en el cual las personas que trabajen en grupos logren eficientemente los objetivos seleccionados.
- Determinar el monto de los recursos financieros necesarios para la realización del proyecto, así como su rentabilidad y viabilidad.

### **ALCANCE**

El alcance del proyecto abarcará los estudios necesarios para conocer la factibilidad del proyecto por tratarse de una nueva empresa en dicha localidad.

## LIMITACIÓN

Este proyecto estará enfocado principalmente a la localidad de Tepeaca debido a la magnitud que tiene el municipio, lo cual implica una limitante para conocer las características de todos los consumidores de dichas poblaciones que intervengan en el establecimiento del supermercado.

# CAPÍTULO I

## MARCO DE DESARROLLO

## MARCO DE DESARROLLO

### 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE TEPEACA

El origen de la antigua Tepeyacac se remonta a los siglos VII y VIII cuando grupos olmecas se establecieron en la región.

Desde sus inicios, fue constantemente atacada e invadida por diferentes tribus hasta que fue conquistada por los aztecas en 1466.

A la llegada de los españoles en 1520, Hernán Cortés fundó en este lugar la ciudad de Villa Segura de la Frontera que es el segundo ayuntamiento oficial (después de la Villa Rica de la Vera Cruz) porque en el trayecto hacia la capital de Tenochtitlán, Tepeaca era una región estratégica que se hallaba en medio de los dos caminos hacia el centro y no se encontraba lejos de los tlaxcaltecas, aliados de los españoles.

En 1520, en dicho ayuntamiento promulgó las primeras leyes, entre las que estaba la esclavitud de los indígenas.

También aquí Cortés escribió la segunda carta de relación al rey de España, pidiéndole, entre otras cosas, que nombre las nuevas tierras como “La Nueva España del Mar Océano”.

En 1543, ya cuando se llamaba Tepeaca, los franciscanos la trasladaron al pie del cerro y en ella levantaron un gran monasterio que para 1580 ya estaba concluido.

Se le llamó Tepeaca de la Rosa, en honor al republicano Tranquilino de la Rosa. Posteriormente, se le dio el título de ciudad de Tepeaca de Negrete para honrar la memoria del liberal Miguel Negrete, nativo de esta tierra que luchó al lado del General Ignacio Zaragoza en la batalla del 5 de mayo de 1862.

Tepeaca: Su nombre viene de la palabra náhuatl Tepeyacac formada por tepetl: cerro y yacac: punta, por lo que significa “En la punta o principios de los cerros”. Se ubica en la parte central del estado de Puebla.

Tiene una altitud promedio de 2,230 m sobre el nivel del mar. Cuenta con un clima templado subhúmedo con lluvias en verano. Se localiza a 38 Km de la ciudad de Puebla.

## 1.2 ACTIVIDADES ECONÓMICAS

*AGRICULTURA:* El municipio produce distintos granos, encontrándose entre los principales el maíz, el frijol y trigo; en relación a la fruticultura se cultiva durazno, manzana, chabacano, capulín, col, calabacita, lechuga, tomate, zanahoria y ajo, y en cuanto al forraje la alfalfa.

*GANADERÍA:* En esta actividad el municipio sólo cuenta con ganado traspatio, entre los que se encuentra el bovino, caprino, porcino y equino, principalmente existiendo otros como el mular, asnal y diferentes variedades de aves.

*INDUSTRIAL:* Cemento, cal, minería, textiles, madera, papel, alimentos, bebidas y tabaco, entre otras actividades está la del comercio, servicios educativos, restaurantes, hoteles, servicios deportivos y de esparcimiento, servicios profesionales, servicios de reparación y mantenimiento, así como de servicios relacionados con la agricultura, ganadería, construcción, transportes y de comercio. También servicios financieros, de administración y alquiler de bienes muebles e inmuebles.

*TIANGUIS:* Carretera federal a Tehuacán, camino rural a San Pablo Actipan .

En Tepeaca, desde la época prehispánica, se realiza los viernes un gran tianguis en el que se venden productos agrícolas, artesanales e industriales, tanto de la región como de otros lugares de la República Mexicana. Fue considerado el más grande de México. Todavía se realiza el trueque (intercambio directo de bienes y servicios sin mediar el dinero).

## 1.3 ANTECEDENTES DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

La primera tienda de autoservicio fue inaugurada en 1930, en Jamaica Long Island E.U.A. En 1933 este tipo de tiendas proliferó en California, Ohio, Pennsylvania y otras ciudades.

A fines de los 50 un nuevo giro comenzó en México. National Cash Register (NCR), la firma estadounidense de máquinas registradoras, empezó a impartir conferencias sobre las nuevas tendencias del comercio en Estados Unidos. Les explicó a los comerciantes mexicanos como sus contrapartes en ese país habían transformado fábricas viejas y bodegas abandonadas en grandes mercados donde los clientes podían escoger libremente los productos.

Entusiasmados por la idea, varias familias de comerciantes –entre ellas los Arango (Aurrerá) y los Losada (Gigante) enseguida de los González Nova (Comercial Mexicana)-siguieron la tendencia estadounidense como un sistema de ventas al menudeo que al igual que en Estados Unidos han tenido un gran éxito en la República Mexicana.

Las tiendas más reconocidas actualmente en este rubro son Gigante, Aurrerá/Wal-Mart, Comercial Mexicana, Soriana y Chedraui.

El autoservicio es una forma de comercialización en la que el consumidor efectúa personalmente las operaciones de compra sin el auxilio directo de vendedores.

El concepto de autoservicio maneja varios formatos:

- a) *Hipermercado* que ocupa espacios de 10 mil a 12 mil m<sup>2</sup>.
- b) *Bodegas y las típicas tiendas de autoservicio* que ocupan entre 6,000 y 8,000 m<sup>2</sup>
- c) *Supermercado*, su área es de 1,000 a 2,000 m<sup>2</sup>

Es importante mencionar que las tiendas de conveniencia, cuyo giro principal es la venta de alimentos, pero por su tamaño cuya área alcanza hasta 200m<sup>2</sup> y sus características muy particulares, no se incluyen dentro de la tiendas de autoservicio.

El mundo comercial y de negocios es cambiante. Casi experimenta a diario cambios de importancia que un operador de supermercado debe tener en cuenta si pretende sobrevivir y, sobre todo, desarrollarse como tal.

Los consumidores tienen varias opciones para adquirir prácticamente cualquier tipo de producto pero de manera específica si todo eso lo pueden encontrar en un solo lugar.

En este ambiente de cambios, el operador de supermercados debe reconocer perfectamente su propio mercado, cuáles son los productos que más se venden y por qué, cuáles son las promociones más efectivas para su propia clientela.

Así mismo se debe trabajar en forma conjunta con los proveedores para perfeccionar la rotación, presentación y rentabilidad de los productos.

De acuerdo a que cada día crece la competencia entre los comerciantes y los márgenes se hacen cada vez más pequeños, el supermercado busca la fidelidad del mayor número de clientes, con atracciones de importancia como variedad, bajos precios, servicio, etc. También busca resolver en forma integral las necesidades del hogar.

Es probable que algunas secciones o servicios no sean tan rentables, pero la verdadera razón es saber ¿qué sucede si yo no lo tengo y sí lo tiene mi competidor?.

Es notable cómo los consumidores van cambiando sus hábitos de vida y lo es también cómo van abandonando los establecimientos que no interpretan estos cambios.

En la actualidad, muchas mujeres trabajan y se preocupan tanto de la salud general propia como la de su grupo familiar. Lo mismo sucede con el hombre, como “comprador en crecimiento”. El comprador actual es más exigente y selectivo. Está dispuesto a experimentar, pero también está preocupado de su salud, estado físico y nutrición. Busca compras ventajosas, pero ahorrando tiempo y dinero. Este pequeño resumen del comprador contemporáneo implica para el supermercadista la ejecución de una serie de acciones de su gestión comercial y que se pueden resumir en:

1. Calidad
2. Servicio
3. Precio
4. Variedad y selección
5. Buena exhibición de productos
6. Buenas instalaciones físicas.

El supermercado deberá contar con una combinación adecuada y lucrativa, es decir que aunque el precio siempre será importante, la variedad, la calidad y el servicio serán factores cruciales para atraer y retener a los clientes.

A falta de una empresa que cubra las necesidades exigidas por el cliente en este lugar se ha planteado un proyecto de inversión de un autoservicio capaz de satisfacer las expectativas del cliente y que proyecte a los inversionistas la rentabilidad esperada.

# **CAPÍTULO II**

## **ESTUDIO DE MERCADO**

## ESTUDIO DE MERCADO

Para dar inicio a este estudio se comenzará por definir el término de mercado que se refiere al conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto específico o una clase de producto (Kotler Phillip, pág. 9-10) .

### **2.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO**

El objetivo central del estudio de mercado para este proyecto:

- Identificar la demanda potencial de una tienda tipo Supermercado en la localidad de Tepeaca.

Los objetivos particulares del estudio de mercado son:

- Identificar la aceptación de una tienda de Supermercado.
- Identificar los hábitos de compra de los habitantes de este lugar determinando:  
Cómo            Cuándo            Cuánto  
Porqué        Dónde            Qué
- Identificar necesidades, gustos y preferencias de los posibles clientes y llegar a un surtido adecuado.
- Conocer los niveles de ingreso de los habitantes para definir la capacidad de compra
- Conocer la competencia  
Tipos de tiendas  
Futuro ambiente competitivo

### **2.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO**

Las tiendas tipo supermercado son una forma de comercialización, en la que el consumidor efectúa personalmente la operación de tomar sus propias decisiones de compra, sin la influencia directa de los vendedores.

## 2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Mencionaremos que la demanda es considerada como la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado (Baca Urbina, pág. 17).

La demanda es función de una serie de factores como es la necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población y otros, por lo que en el estudio habrá que tomar en cuenta información proveniente de fuentes primarias y secundarias, de indicadores econométricos, etc.

Para determinar la demanda se emplearon herramientas de investigación de mercado básicamente investigación estadística e investigación de campo.

## 2.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se denominan fuentes secundarias aquellas que reúnen la información que existente sobre el tema, ya sea en estadísticas de gobierno, libros, datos de la propia empresa y otros.

Las fuentes primarias de información están constituidas por el propio usuario o consumidor del producto, de manera que para obtener la información de él, es necesario entrar en contacto directo, esto se puede hacer en tres formas:

1. Observar directamente la conducta del usuario. Es el llamado método de observación, que consiste en acudir a donde está el usuario y observar la conducta que tiene. Este método se aplica normalmente en tiendas de todo tipo, para observar los hábitos de conducta de los clientes al comprar. No es muy recomendable como método, pues no permite investigar los motivos reales de la conducta.

2. Método de experimentación. Aquí el investigador obtiene información directa del usuario usando y observando cambios de conducta, porque trata de descubrir relaciones causa-efecto. En dicho método, el investigador puede controlar y observar las variables que desee.

3. Acercamiento y conversación directa con el usuario. Si en la evaluación de un producto nuevo lo que interesa es determinar qué le gustaría al usuario consumir y cuáles son los problemas actuales que hay en el abastecimiento de productos similares, no existe mejor forma de saberlo que preguntar directamente a los interesados por medio de un cuestionario.

La fuente primaria de información que se utilizará será el acercamiento y conversación directa con el consumidor por medio de la aplicación de un cuestionario.

### 2.4.1 MUESTREO Y DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La población total de la localidad de Tepeaca es de 20,201 habitantes que representa el mercado potencial para la implementación de un proyecto de inversión de un supermercado. Ver anexo I, núm. 1.

El segmento de mercado es una porción considerable de mercado que consiste en dividirlo en distintos grupos de compradores que podrían requerir productos separados y/o mezclas de mercadotecnia (Kotler Phillip, pág. 295-296). Por esto la segmentación que se utilizará es basada en la edad.

Dentro de este mercado se considera a la segmentación en un rango que abarca entre los 15 y 64 años de edad, tomando en cuenta la población económicamente activa, debido a que las personas ubicadas dentro de este rango se encuentran posibilitadas para trabajar y con su ingreso tienen la decisión directa de realizar sus compras. Así mismo se considera la población económicamente inactiva, por ejemplo: las amas de casa y estudiantes de tiempo completo que también influyen o acuden a realizar sus compras.

La edad mayor a los 64 años no se consideró dentro del segmento ya que son personas que dejan de trabajar y sólo reciben un ingreso limitado como pensión por parte de la empresa que los jubiló o por parte de sus familiares. Muchas veces las personas de esta edad acompañan o son acompañadas para elegir sus compras o tienen cierta preferencia establecida por su familia de los productos que compra.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA (Fisher Laura, pág. 52) :

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

donde:

- $\sigma$  = coeficiente de confianza
- N = universo de la población
- p = probabilidad a favor
- q = probabilidad en contra
- e = error de estimación
- n = tamaño de la muestra

Se evalúa la situación que guarda en el mercado el fenómeno o característica investigada. Cuando no se tiene una idea clara de esta situación, es necesario dar sus máximos valores, tanto a la probabilidad de que se realice el evento favorable como a la de que no se realice.

Esto es, 50% a (p) y 50% (q) que son las literales que se emplean para designar la probabilidad a favor o en contra respectivamente. Respecto al desarrollo de este proyecto en la localidad de Tepeaca, no se tiene una clara idea de la aceptación de una tienda tipo supermercado, es por ello que se utilizarán dichos porcentajes que representen la probabilidad de que sea factible o no su establecimiento.

El nivel de confianza que utilizaremos es del 95% con un 5% de error debido al acercamiento que tendrán los resultados a los datos reales. Sin embargo, si disminuimos el porcentaje de confianza implica abarcar menos información acerca de los consumidores, pero es importante recalcar que se utilizará un margen de error considerable debido a que se desea obtener información lo más confiable posible de este mercado.

De acuerdo con los indicadores manejados por el SINCE (Sistema para la Consulta de Información Censal) el total de la población entre los 15 y 64 años de edad es de 11,684 habitantes, por lo cual se hará la determinación de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 (11,684) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (11,684-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{11,221.3136}{30.1679} = 371.962$$

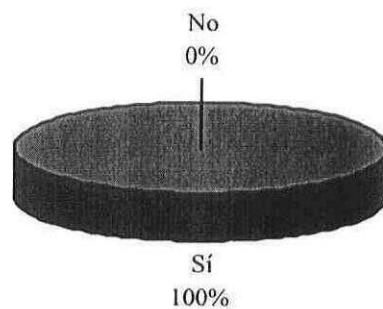
$$n = 372 \text{ encuestas}$$

El formato de la encuesta aplicada a los habitantes de Tepeaca se muestra en el anexo I, núm. 2.

### 2.4.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS EN LA ENCUESTA DE MERCADO

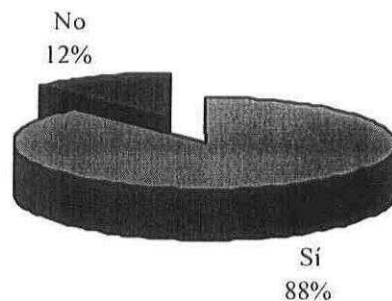
La finalidad de este análisis es identificar los hábitos de compra de los habitantes de este lugar.

#### 1. ¿Conoce usted misceláneas, tiendas de abarrotes o supermercados en Tepeaca?



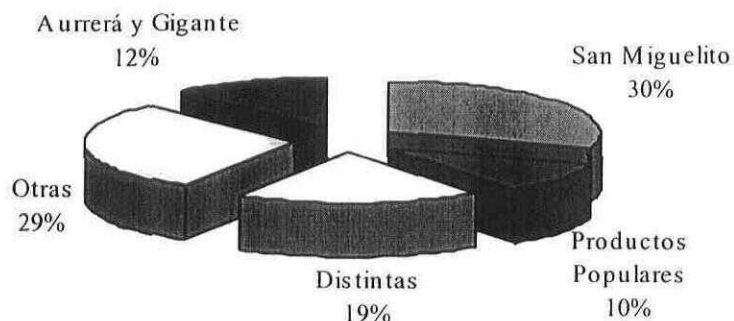
De acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas el 100% de las personas conocen alguna tienda de abarrotes, misceláneas o tiendas tipo supermercado en la localidad de Tepeaca.

#### 2. ¿Lleva a cabo sus compras en alguna de ellas?



Con respecto al porcentaje de las personas que no compran en Tepeaca, se trasladan a la ciudad de Puebla a comprar en las tiendas de Aurrerá y Gigante cuyo ingreso es superior a los 3 salarios mínimos.

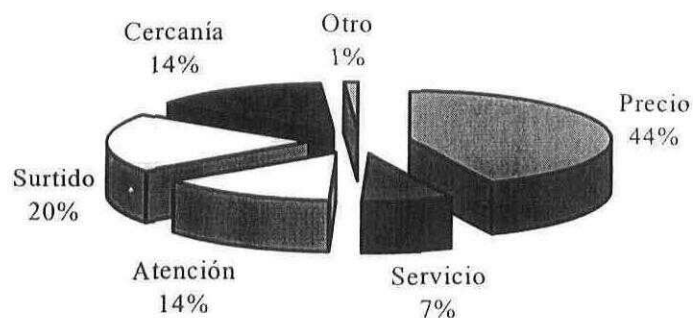
### ¿ Dónde compra ?



Para conocer quienes son los competidores, se realizó la anterior pregunta y se estimó que el 30% de los habitantes de Tepeaca realizan sus compras en la tienda de " San Miguelito", otro punto importante es que el 29% de los consumidores realizan sus compras en la tienda de su preferencia, sin ser ninguna de ellas considerada como un competidor poderoso.

El 19% de los encuestados acuden a distintos puntos de compra, por lo que no tienen preferencia por alguna de ellas, ya que considera otros aspectos determinantes en la elección de una tienda, aunque implique ir de un lugar a otro con tal de cubrir sus necesidades, gustos y/o preferencias.

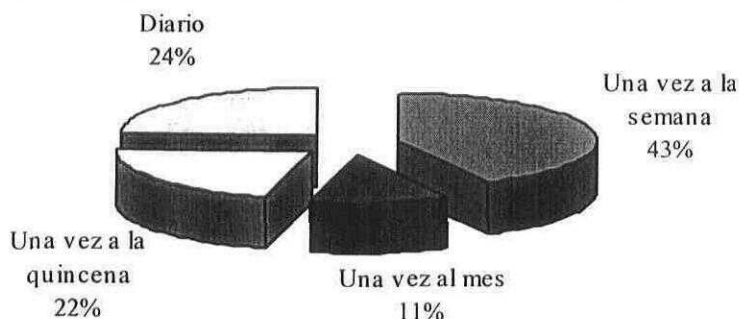
### 3. ¿Por qué la prefiere?



En esta pregunta se determina porqué compran los habitantes de Tepeaca en cierto lugar, es decir que factor influye en la elección o preferencia por un negocio, por tal motivo se determinó que el principal aspecto lo representa el precio en un 44%, la siguiente característica de búsqueda es el surtido, ya que el 20% de la localidad lo considera importante

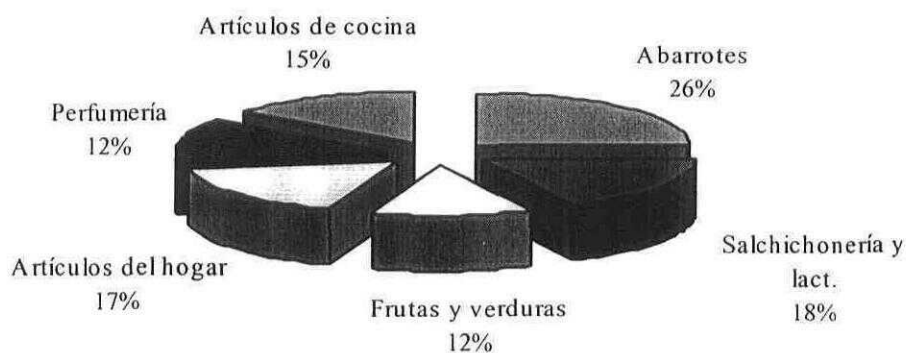
para su compra y el 14% de los consumidores prefieren una tienda que ofrezca atención al cliente.

#### 4. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras?



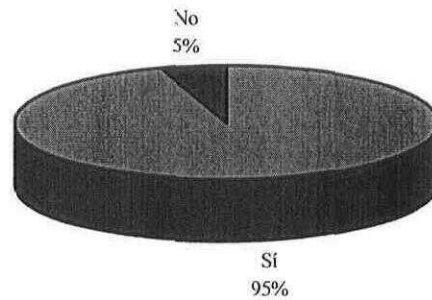
La frecuencia de compra de dichos habitantes en la localidad responde a la pregunta de cuándo compran. Por lo cual el 43% de ellos realizan sus compras una vez a la semana y el 24% diariamente. Por tal motivo nos hace deducir que las compras de los consumidores y las ventas hacia los negocios son constantes.

#### 5. ¿Qué productos compra?



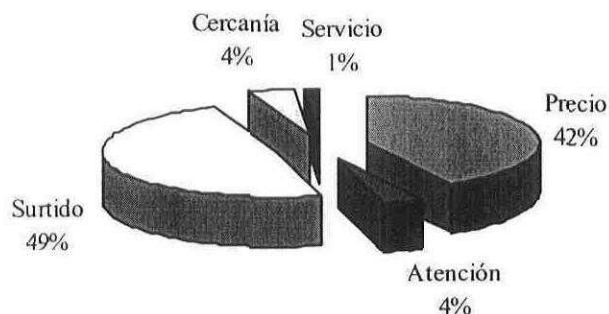
Los productos que compran con mayor frecuencia los habitantes de Tepeaca son los abarrotes en un 26%, la salchichonería y lácteos en un 18%, así mismo los artículos del hogar representan el 17% de los productos que adquieren. Por lo cual nos hace deducir que los departamentos básicos para establecer un supermercado en Tepeaca son abarrotes, salchichonería y lácteos, así como artículos del hogar.

### 6. De abrir un supermercado ¿realizaría usted sus compras ahí?



La anterior pregunta contribuye a la decisión de continuar o no con dicho proyecto de inversión, por las respuestas manifestadas a la aceptación o rechazo por parte de los habitantes de Tepeaca. La aceptación es del 95% para realizar sus compras en dicho supermercado, debido a la falta de un negocio que ofrezca surtido, precios bajos y la atención adecuada al cliente.

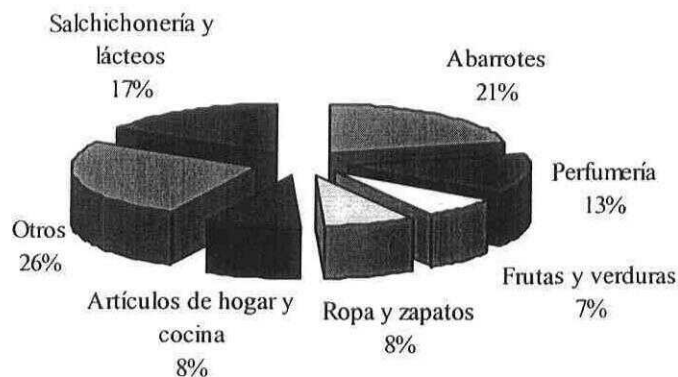
### ¿Por qué realizaría sus compras en el supermercado?



Por tal motivo las variables que debemos considerar para penetrar a este mercado es la del "surtido" que consiste en tener la suficiente cantidad de diversos artículos, que representa el 49%, enseguida del precio con el 42% de influencia en los consumidores para asistir a realizar sus compras en una tienda de supermercado.

Es importante mencionar el cambio de preferencias de los consumidores para la elección de un punto de compra, ya que actualmente compran considerando el precio como un factor principal para acudir a una tienda. Por los resultados mostrados anteriormente se estima que su preferencia se oriente hacia el surtido con la apertura de una tienda de supermercado.

### 7. ¿Qué es lo que no encuentra en las tiendas de Tepeaca?



La respuesta a la séptima pregunta es conocer cuales son las necesidades que los habitantes tienen, así como el tipo de productos que deban ser introducidos en la apertura de este negocio. Por lo cual las respuestas arrojadas nos aclaran que el 21% de las personas no encuentran variedad y surtido en abarrotes. El 17% de los compradores no encuentran salchichonería y lácteos, y así mismo se refleja la falta de artículos de perfumería.

### 8. ¿Cuál es su ingreso?



La última pregunta permite conocer más a nuestros posibles clientes a través de su nivel de ingreso, siendo un factor determinante en la elección de marcas, calidad o presentación de algún artículo.

Las personas que ganan de 1 a 2 salarios mínimos representan el 62% del mercado y el 32% obtienen un ingreso de 2 a 5 salarios mínimos.

### 2.4.3 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

En lo que respecta a la proyección de la demanda no se cuenta con antecedentes del supermercado debido a que es una empresa nueva, por lo cual debe considerarse que anualmente hay un crecimiento de la población, que es un factor determinante para el aumento de la demanda. Para hacer la proyección de la demanda se basará en la proyección de la tasa de crecimiento para los próximos cinco años que influirá en el incremento de las ventas. Anexo I, núm.3.

La siguiente tabla muestra la proyección:

|                                      |                   |
|--------------------------------------|-------------------|
| Población de la localidad de Tepeaca | 20,201 habitantes |
| Promedio de personas por familia     | 5 personas        |
| Número de familias en la localidad   | 4,040 familias    |
| Personas de 15 a 64 años de edad     | 11,684 personas   |
| Número de familias de 15 a 64 años   | 2,337 familias    |
| 40% de participación en el mercado   | 935 familias      |

### PROYECCIÓN DE LOS CONSUMIDORES DEL 2000 AL 2004

| AÑO  | TASA DE CRECIMIENTO | PROYECCIÓN DE CONSUMIDORES |
|------|---------------------|----------------------------|
| 2000 | 2.06 %              | 954 familias               |
| 2001 | 2.14 %              | 974 familias               |
| 2002 | 2.22 %              | 996 familias               |
| 2003 | 2.30 %              | 1,019 familias             |
| 2004 | 2.38 %              | 1,043 familias             |

## 2.5 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.

Existe la cultura de los habitantes de Tepeaca de entrar a una tienda y realizar sus compras personalmente, debido a la existencia de dos tiendas "San Miguelito" y "Productos Populares" que presentan sus productos imitando de cierta forma el estilo de una tienda de supermercado, por lo cual se deduce que a la gente no le será difícil adaptarse a una tienda tipo supermercado, que ofrece varios departamentos, pero no tan extenso como un autoservicio.

Con respecto al departamento de frutas y verduras es importante mencionar que la mayoría de la gente compra en el mercado, debido a que los productos se encuentran más frescos, pero esto no impide que la tienda incluya este departamento como un complemento en su compra, tratando de ofrecer productos frescos y en buen estado; así como de posicionar la compra de estos productos a través de sus precios como implicaría la creación de un "día de plaza" a través de ofertas.

Los departamentos restantes forman parte de una tienda tradicional, lo que hace la diferencia es su acomodo de la mercancía y la libre elección que tienen los consumidores de seleccionar algún producto.

Tepeaca es influenciada por los diversos comercios o tiendas que existen en Puebla, ya que se encuentran a solamente 30 minutos de esta localidad. Es por esto, que el 12% de los habitantes acuden a comprar a las diferentes tiendas de autoservicio. Siendo una ventaja para que se adapten o quieran comprar en la nueva tienda tipo supermercado.

## 2.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado. (Baca Urbina, pág.36).

El supermercado tendrá un horario de 8:00 a.m. a 9:00 p.m. Además de que contará con un trato amable por parte del personal hacia el cliente, que iniciará desde paquetería hasta la entrega de la mercancía por parte de los "cerillos" (empacadores).

Otro servicio que ofrecerá la tienda será el área de estacionamiento y paquetería, para la comodidad de los clientes. Al inicio de la visita el consumidor tendrá conocimiento de las ofertas del día a través de un pizarrón de ofertas. También podrá disponer de carritos o canastas para colocar su mercancía que vaya adquiriendo.

Los departamentos que ofrecerá el supermercado con un surtido y variedad de productos serán:

Departamento de abarrotes  
Departamento de salchichonería y lácteos  
Departamento de frutas y verduras  
Departamento de artículos del hogar  
Departamento de artículos de cocina  
Departamento de perfumería

Dichos departamentos son considerados como importantes y necesarios para que los consumidores puedan acudir a realizar sus compras.

También se atenderá a las necesidades de los habitantes de Tepeaca, al pedir que exista surtido y precios accesibles en los artículos que se vendan. Cabe mencionar que dicha propuesta debe ser sometida a una negociación con los proveedores y de ello provendrán las ofertas dirigidas a nuestros clientes.

Un surtido requiere ser algo vivo y trabajarse continuamente para evitar la rutina en el comportamiento de los consumidores, y presentar constantemente novedades que aumenten el atractivo de compra.

El supermercado debe abrirse a los nuevos departamentos que de acuerdo a sugerencia de los clientes pueda iniciarse, por ello en ocasiones es necesario buscar un término medio entre proporcionar lo que el supermercado cree que el consumidor desea y lo que es posible gastar, por lo cual se debe tratar de volverlos lucrativos.

El cliente al entrar al supermercado obtendrá beneficios que haran de su compra una actividad amena:

- Si los consumidores han adoptado una actitud negativa de algún tipo de producto o marca , la participación del proveedor deberá facilitar la imagen adecuada ya se a través de la publicidad así como del producto mismo.
- No todos los puntos del local son iguales, la intensidad del tránsito y la relación de la exhibición con este tránsito afectan directamente el resultado de las ventas. Por ello los encargados de las áreas deberán conocer cuales son los productos de compra impulsiva que requieren un máximo de tránsito de clientes y los productos que su venta es constante.
- Toda exhibición especial deberá coincidir con una oferta también especial que haga sentir al cliente atraído al “obtener algo más “ a cambio de su dinero.

- Se promoverán productos que aumenten el consumo, como lo representan aquellos el cual su consumo o uso no es limitado como por ejemplo: bebidas, jugos, galletas, dulces, etc.
- El supermercado promoverá acontecimientos que hagan parecer a una fiesta para ello organizará con sus proveedores para facilitar demostraciones y degustaciones de los productos.
- El supermercado manejará ofertas las cuales se ubicarán a la entrada, dejando que el cliente encuentre rápidamente lo que anda buscando, de modo que tenga tiempo y disposición para ver qué más necesita.
- Se manejará exhibiciones estimulantes que si los clientes están relajados, gastarán más tiempo y dinero en su local.

El cliente recibirá atención personal en algunos departamentos como es salchichonería, frutas y verduras para el peso y precio de la mercancía.

Al finalizar sus compras contará con la atención personal en caja y en el empaque de su mercancía a través de los "cerillos", quienes proporcionarán bolsas con el nombre y logotipo de la empresa.

A la salida del supermercado se ubicarán los sanitarios que estarán a disposición del cliente.

### 2.6.1 COMPETIDORES

La información siguiente fue obtenida por medio de la investigación primaria para conocer la posición de los competidores ante los consumidores.

La tienda San Miguelito cuenta con una superficie aproximada de 400m<sup>2</sup>. Como anteriormente se mencionó es el mayor competidor por ocupar un 30% del mercado potencial en Tepeaca, pues la mayoría de las personas acuden a realizar sus compras en dicho lugar. Las características que más destacan son los precios bajos, además de que cuenta con dos cajas para cobrar de acuerdo al movimiento de entrada por parte de los clientes. La desventaja que presenta este negocio es la falta de limpieza en algunos de sus departamentos, la falta de presentación de su personal, su piso de venta pequeño e instalaciones austeras. Cuenta con los artículos indispensables en abarrotes, perfumería, salchichonería y lácteos.

En base a la aplicación de encuestas por la localidad de Tepeaca se observó la existencia de varias tiendas de abarrotes o misceláneas unas más surtidas que otras, pero con la desventaja de que las personas tienen que acudir a diversas tiendas para poder comprar lo que necesiten. Varios de estos establecimientos son visitados por la cercanía a los hogares de sus clientes pero no llegan a constituir un competidor poderoso que los haga ser representativos en la participación del mercado. La característica que los representa como se mencionó anteriormente es la cercanía para realizar las compras además de brindar una atención especial a sus clientes. La desventaja de estos negocios es que carecen de un buen surtido e inclusive de precios.

El competidor Productos populares tiene una superficie aproximada de 80m<sup>2</sup>, es un negocio que abarca en su mayoría productos de abarrotes y perfumería. Una ventaja que presenta este competidor es la atención que ofrece a sus clientes, la presentación de su personal, la limpieza y el surtido. La desventaja de Prod. Populares es que su piso de ventas es más pequeño que el de San Miguelito y no cuenta con los departamentos requeridos por los consumidores.

Es por ello, que se estima la apertura de un supermercado en la localidad de Tepeaca, en donde se cuente con seis departamentos básicos para surtir la despensa familiar y que todo eso se encuentre en un solo lugar con precios accesibles, el surtido y la atención adecuada.

Cabe mencionar que nos enfrentamos también a una competencia significativa por parte de las personas que acuden a las tiendas de Aurrerá o Gigante en la ciudad de Puebla a realizar sus compras, pero se estima que dicha competencia disminuya al establecer una tienda de supermercado dentro de su lugar de residencia.

## 2.7 ANÁLISIS DE PRECIOS

Precio es la cantidad monetaria a que los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar, un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio. (Baca Urbina, pág. 41).

El precio está influido por la cantidad que se compre a los proveedores, ya que al adquirir mayor cantidad de sus productos el descuento tiende a aumentar y por ello el margen de utilidad es mayor para la empresa y el precio de venta permanece igual

Una forma de ofrecer ofertas a los clientes será en base a los descuentos proporcionados por los proveedores, sin alterar el margen de utilidad establecido y ofrecer el precio de venta de los productos con un porcentaje de oferta.

Para tener una base en la apertura del supermercado se consideran productos que formen parte de la despensa de algunos consumidores. Esta comparación se realiza con el fin de establecer un precio promedio que posicione al supermercado en un nivel medio con respecto a sus precios.

Como la variedad de productos que se manejan en una tienda de supermercado es extensa, sólo se realizará un análisis de algunos de ellos, por lo cual se considera la formación de una canasta de artículos que forman parte de la despensa familiar integrada por los siguientes productos:

|                  |             |
|------------------|-------------|
| Leche            | Queso       |
| Aceite           | Mantequilla |
| Cereal           | Crema       |
| Café             | Blanqueador |
| Papel higiénico  | Detergente  |
| Jabón de Tocador | Plátano     |
| Shampoo          | Papaya      |
| Crema de tocador | Limón       |
| Desodorante      | Jitomate    |
| Gel              | Cebolla     |
| Jamón            |             |

El análisis de precios realizado a los anteriores productos fueron obtenidos de la comparación de los principales competidores que son San Miguelito, Productos Populares y otra tienda seleccionada aleatoriamente para determinar el precio adecuado de los productos que se estimen dentro de la tienda. Anexo I, núm. 4

## 2.8 CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO DE MERCADO

A través de este estudio podemos darnos cuenta de las necesidades, hábitos de compra y preferencias de los habitantes de Tepeaca. Siendo una parte importante para la creación de una tienda de supermercado.

También se concluye que una de las estrategias para penetrar al mercado de Tepeaca será la de ofrecer surtido y variedad en los diversos departamentos con los que contará el supermercado. Es importante recalcar que otra característica de esta tienda será la de ofrecer precios bajos a través de la existencia de ofertas.

Otra de las estrategias a considerar es la de “atención hacia el cliente” que implica dar simultáneamente servicio y productos de calidad.

El proyecto del supermercado será sugerido a las personas que obtienen un ingreso de 2 a 5 salarios mínimos que representa el 32% del mercado, aunque no es el mayor porcentaje de la localidad son quienes tienen un poder adquisitivo medio y adquieren una diversidad de productos que generalmente su margen de utilidad no es tan controlado, aunque no implica excluir las necesidades, gustos o preferencias de los consumidores que obtengan un ingreso menor a 2 salarios mínimos simplemente se pretende abarcar artículos además de los básicos aquellos que no sean tan controlados.

Los precios que se obtuvieron en el análisis, son sólo una estimación a los productos, y pueden ser modificados por el margen de utilidad requerido por la empresa.

**CAPÍTULO III**  
**ESTUDIO TÉCNICO**

## ESTUDIO TÉCNICO

### 3.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO TÉCNICO

El objetivo principal del estudio técnico es determinar el tamaño, la localización, el equipo para el establecimiento y la distribución de la empresa para que el proyecto se desarrolle adecuadamente.

El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y costos de operación pertenecientes a cada una de las áreas. De aquí se podrá obtener información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto.

### 3.2 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El estudio de la localización es elegir aquella que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideran factibles en la localidad de Tepeaca (Anexo II, núm. 1). Para la localización óptima de la tienda de supermercado se utilizó el método cualitativo de puntos, que consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización. Esto conduce a una comparación cuantitativa de diferentes sitios.

Los lugares a considerar para el establecimiento del Supermercado son:

**Bodega A :** Ubicado en las calles 5 y 7 poniente y Manuel Avila Camacho con una extensión aproximada de 1,000 m<sup>2</sup>. Anexo II, núm. 2.

**Bodega B:** Ubicado en las calles 5 y 7 oriente y 2 sur con una extensión total de 1,120m<sup>2</sup>. Anexo II, núm. 2.

El peso que se asignará será según la importancia de los factores relevantes, dando como suma 1.00.

Se tomará en consideración en primer término el factor de ubicación estratégica, que será el punto donde exista la mayor circulación de personas y vehículos, que en un momento dado acudan a realizar sus compras.

Posteriormente se consideran en la misma importancia los factores: imagen de la zona y extensión de la bodega, quienes influyen de manera directa para la adecuada localización del supermercado.

En la calificación se tomará en cuenta una escala de 0 a 10, considerando al 10 como el valor máximo de puntuación, por lo tanto se considera como la mejor opción para desarrollar el proyecto.

Los factores relevantes considerados son:

1. En el punto de imagen de la zona se evaluará:

El lugar que cuente con los mejores servicios públicos y condiciones habitacionales, mostrará una calificación de 10, en caso de alguna disminución o carencia de algún factor descenderá su calificación.

2. Extensión de la bodega constituye un factor importante para la elección de la zona, al contar con una superficie necesaria para el establecimiento del supermercado, así como su posible crecimiento. Otra característica que se considera es la condición actual de la bodega, en caso de contar con las características mencionadas se dará la calificación máxima, sin embargo, si no cumple con las expectativas tenderá a disminuir su calificación.

3. La Ubicación estratégica evaluará:

Que la bodega sea ubicada cerca de alguna institución, industria, escuela, avenida o bulevar, en donde puede existir concurrencia de gente y tránsito vehicular. Dando una puntuación de 10. Si por lo contrario no existieran algunos de estos puntos clave entonces su calificación descenderá.

| FACTOR RELEVANTE      | PESO | A            |                   | B            |                   |
|-----------------------|------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|
|                       |      | CALIFICACIÓN | CALIF. PONDERANTE | CALIFICACIÓN | CALIF. PONDERANTE |
| Imagen de la Zona     | 0.30 | 10           | 3.00              | 10           | 3.00              |
| Extensión             | 0.30 | 8.1          | 2.43              | 10           | 3.00              |
| Ubicación Estratégica | 0.40 | 10           | 4.00              | 9.4          | 3.76              |
| SUMA                  | 1.00 |              | 9.43              |              | 9.76              |

#### UBICACIÓN A:

El factor imagen de la zona tiene una puntuación de 10 porque cuenta con buenos servicios públicos de alumbrado y pavimentación.

En cuanto a las condiciones habitacionales son favorables por la cercanía que tiene dicha bodega del centro de la localidad.

La extensión obtuvo un puntaje de 8.1 que aunque la superficie total es considerable, el área de construcción abarca solamente el 50% de su totalidad, lo que implicaría el acondicionamiento del local.

La ubicación estratégica obtuvo una calificación de 10, como anteriormente se mencionó, la cercanía al centro de la localidad favorece a ser visitado, además de que se encuentra sobre una avenida principal.

#### **UBICACIÓN B:**

La imagen de la zona recibe una calificación de 10 ya que cuenta con buenos servicios públicos de pavimentación y alumbrado, mientras que cerca de la bodega se encuentra una unidad habitacional .

La extensión obtuvo una calificación de 10 debido a que tiene una superficie más amplia lo que permite una mejor distribución del negocio.

La ubicación estratégica tiene un puntaje de 9.4 debido a que se encuentra sobre el libramiento que conduce a la carretera federal a Tehuacán, lo que implica que se encuentre un poco mas alejado del centro de la localidad.

Por medio de este método se deduce que la mejor ubicación para establecer el supermercado es la bodega B, por su mejor calificación ponderante con respecto a los factores evaluados.

Es importante mencionar que no se consideró la construcción del supermercado debido a sus altos costos en el que incurre una construcción de dicha magnitud, por lo cual la mejor opción es la renta de una bodega que permita sólo su acondicionamiento.

### **3.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA**

La demanda es uno de los factores más importantes para condicionar el tamaño de la empresa. Como se muestra en el anexo II, núm. 3.

Dentro del área destinada para ventas se considera:

- Área de estacionamiento: Se considera una superficie para que los clientes que acuden a realizar sus compras y se transporten en vehículos particulares lo estacionen mientras

realizan tranquilamente su compra para no provocar obstrucción de tránsito. El área es de 160 m<sup>2</sup> para un cupo aproximado de 13 automóviles.

- Área de cajas (dentro de esta área también se consideran el espacio de paquetería y atención al cliente): En dicho espacio se consideran estos servicios por la cercanía que tiene el uno del otro. Esta área comprende 59.50 m<sup>2</sup>, incluyendo los sanitarios para disposición del cliente.
- Área de frutas y verduras está calculada para una superficie de 87.20 m<sup>2</sup>.
- Área de lácteos y refrigeración: Dentro de dicha área se abarcan además de los productos lácteos aquellos que se refrigeran para preferencia del cliente como son los refrescos, agua embotellada, etc. El área es de 38.30 m<sup>2</sup>. Cabe mencionar que se realizará una negociación con los proveedores para el otorgamiento de refrigeradores que permitan la exhibición de su(s) producto(s).
- Área de salchichonería: Dentro de este departamento se encuentran las carnes frías y embutidos, ocupando un área de 35.30 m<sup>2</sup>.
- Área de artículos de hogar y cocina: En estos departamentos se ofrecerán artículos del hogar como son jaladores, jergas, pinzas para ropa, escobas, recogedores, mechudos, fibras y demás artículos relacionados con la jarcería; mientras que en la cocina se contarán con artículos indispensables como son platos, vasos, sartenes, cacerolas, jarras, entre otros. El área de ambos departamentos abarca una superficie de 138.60 m<sup>2</sup>.
- Área del departamento de perfumería: Dentro de este departamento se encuentran artículos para el aseo personal como son los shampoos, cremas, jabones, desodorantes, spray y gel, jabones de tocador y otros productos que pertenezcan al mismo depto.. El área de perfumería es de 27.30 m<sup>2</sup>.
- Área de abarrotes: En dicho departamento se encuentran productos comestibles y no comestibles así como el aceite, frijol, azúcar, enlatados, cereales, galletas, café, dulces, gelatinas, papel higiénico, servilletas, entre otros. El área de abarrotes es de 153.80 m<sup>2</sup>.
- Área de oficinas es de 140 m<sup>2</sup>. Dentro de dicha área se encuentran los baños para el personal que labora, así como el área de chequeo para el ingreso o salida del personal.
- Área de acceso a vehículos y patio: Esta área será destinada a los proveedores para que no ocasionen obstrucción en la vía pública y puedan ser atendidos con mayor rapidez, así como de un control por parte de los administradores de la empresa para la entrada o salida de mercancía, para ello se cuenta con un área de 40 m<sup>2</sup>.

- Área de bodega: Para el almacenamiento de algunos productos se contará con un espacio de 240 m<sup>2</sup>.

Se estima que el supermercado en Tepeaca contará con una superficie total de 1,120 m<sup>2</sup>. Área necesaria para el establecimiento de dichos departamentos que brindarán surtido y servicio a los clientes en dicha localidad.

### 3.4 ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO

Para cumplir con la exhibición de productos ofreciendo calidad, servicio, precio, variedad y selección, el supermercado debe contar con el equipo necesario para el funcionamiento de cada una de las áreas como son los siguientes:

- Estantes. Pueden ser de madera o metal, su forma es de media pirámide. La colocación de este mobiliario va pegado a la pared.
- Góndolas: Son exhibidores de metal con dos caras, su colocación es en pasillos centrales del negocio que permite el acomodo y exhibición de los productos.
- Bases tipo mesa: Son exhibidores de metal y madera que se utilizan para colocar artículos voluminosos.
- Mostrador de frutas y verduras: Son cajones de madera que permiten colocar las frutas y verduras de manera que el cliente pueda escoger.
- Refrigerador de frutas y verduras: Se colocan aquellas frutas y verduras que requieran refrigeración para mantenerse en buen estado.
- Mostrador de salchichonería: Son exhibidores de madera que permiten mostrar los productos que pertenecen a salchichonería pero que no requieren de refrigeración, como por ejemplo las botanas a granel, mermeladas, etc.
- Vitrina de salchichonería: Este equipo es destinado a la exhibición de carnes frías y para todo aquello que necesite encontrarse en refrigeración.
- Mostrador para máquina registradora: Este mostrador es de madera, tiene forma de una "c" invertida, donde los clientes muestran los productos adquiridos para que sean registrados por las máquinas y paguen el monto de su compra.
- Máquina registradora: Son equipos que registran la venta de los productos, el almacén del efectivo o aquellas formas de pago como son vales, cheques, etc. Su colocación es en la parte delantera derecha del mostrador.

- Exhibidores de cajas: Son exhibidores de madera y aluminio que se utilizan para colocar productos pequeños. Se encuentran ubicados cerca de las cajas registradoras.
- Básculas: Pueden ser mecánicas o electrónicas. Las primeras sólo indican el peso de la mercancía y en las electrónicas se indica el precio mientras que el peso e importe son impresos para conformidad del cliente y la empresa.
- Rebanadoras: Este equipo se utiliza para el corte de carnes frías como implica el área de salchichonería.
- Etiquetadoras: Son herramientas utilizadas para el etiquetado de precio en los productos.
- Estante para paquetería: Este mobiliario es de madera o metal y se utiliza para que el cliente pueda guardar sus pertenencias antes de ingresar al supermercado.
- Pizarrón de ofertas: Se utiliza para colocar los carteles de ofertas y el cliente tenga conocimiento de ellas.
- Carritos y canastas: Son utilizados para que el cliente pueda colocar la mercancía que vaya adquiriendo.

### 3.4.1 UNIDADES Y MEDIDAS DEL MOBILIARIO Y EQUIPO

- DEPARTAMENTO DE FRUTAS Y VERDURAS

|                            |   |
|----------------------------|---|
| 3 Mostradores de madera    | 3 m de largo * 1.40 m de ancho * 0.80 m de alto |
| 1 Refrigerador de verduras | 3 m de largo * 1.03 m de ancho * 1.78 m de alto |
| 1 Báscula manual           |   |

- DEPARTAMENTO DE SALCHICHONERÍA

|  |  |
|--|--|
| 1 Vitrina salchichonera con entrepaños           | 2.56m de largo * 1.13 m de ancho * 1.27m de alto |
| 2 Rebanadoras con cuchilla de 0.30 m de diámetro |  |
| 1 Mostrador de salchichonería                    | 5 m de largo * 1.80 m de ancho * 0.72 m de alto  |
| 1 Báscula electrónica                            |  |

- DEPARTAMENTO DE LÁCTEOS Y REFRIGERACIÓN

|                           |   |
|---------------------------|---|
| 1 Refrigerador de lácteos | 5 m de largo * 1.03 m de ancho * 1.78 m de alto |
|---------------------------|---|

- DEPARTAMENTO DE ABARROTÉS

|  |  |
|--|--|
| 5 Góndolas                             | 7 m de largo * 1 m de ancho * 1.70 m de alto     |
| 1 Estante                              | 7 m de largo * 0.50 m de ancho * 1.70 m de alto  |
| 1 Estante                              | 3.50 m de largo * 0.50 de ancho * 1.70 m de alto |
| 3 Bases tipo mesa                      | 1 m de largo * 0.60 m de ancho * 0.15 m de alto  |
| 3 Patines para transporte de mercancía |  |

- DEPARTAMENTO DE PERFUMERÍA

|            |  |
|------------|--|
| 2 Góndolas | 7 m de largo * 1 m de ancho * 1.70 m de alto |
|------------|--|

- DEPARTAMENTO DE ART. DE HOGAR Y COCINA

|                   |  |
|-------------------|--|
| 1 Estante         | 3.50 m de largo * 0.50 m de ancho * 1.70 m de alto |
| 9 Bases tipo mesa | 1 m de largo * 0.60 m de ancho * 0.15 m de alto    |

- ÁREA DE CAJAS Y PAQUETERÍA

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 3 Cajas registradoras             |   |
| 3 Mostradores para maquina        | 1.50m de largo* 1m de ancho               |
| 3 Exhibidores                     | 1.30m de largo* 1m de ancho* 1.55 de alto |
| 30 Carritos                       |   |
| 20 Canastillas p/mano galvanizada |   |
| 1 Estante para paquetería         | 4m de largo* 1.80 de alto                 |
| 1 Pizarrón de ofertas             | 2m de largo* 1m de alto                   |
| 4 Etiquetadoras                   |   |

- ÁREA DE OFICINAS

|                            |  |
|----------------------------|--|
| 3 Escritorios              |  |
| 6 Sillas                   |  |
| 1 Archivero                |  |
| 1 Computadora              |  |
| 3 Calculadoras             |  |
| 1 Línea telefónica         |  |
| 1 Camioneta de 3 toneladas |  |

- BAÑOS

|               |  |
|---------------|--|
| 4 Inodoros    |  |
| 4 Lavabos     |  |
| 2 Mingitorios |  |

- **ÁREA DE CHEQUEO**

1 Reloj checador

1 Librero                    1m de ancho\* 1.80 de alto

### 3.5 DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA

La buena distribución de la empresa proporciona condiciones de trabajo aceptables, permite la realización de actividades en un menor tiempo, mantiene condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los empleados, facilita e incrementa la venta de los diversos productos expuestos en el piso de venta, así como maximiza el uso de los espacios. A continuación se presenta un método por medio del cual propone una mejor distribución en cuanto a la cercanía de los departamentos.

#### 3.5.1 MÉTODO SLP

Este método propone una técnica de distribución en base a la cercanía de los departamentos, ya que en un supermercado existe la relación de algunos departamentos que no es conveniente su cercanía debido a que el propósito de estos negocios es que el cliente recorra la mayor parte de la tienda. También se consideran aspectos como la cercanía que guarda la bodega con cada uno de los departamentos o áreas.

Para la realización de este método se realiza lo siguiente:

1. Se construye una matriz diagonal, el cual se anotará el nombre y área que ocupa cada departamento de forma que se encuentren relacionados.

2. Emplear el código de proximidades

| LETRA | ORDEN DE PROXIMIDAD      | VALOR EN LÍNEAS |
|-------|--------------------------|-----------------|
| A     | Absolutamente necesario  | =====           |
| E     | Especialmente importante | =====           |
| I     | Importante               | =====           |
| O     | Ordinario o normal       | =====           |
| U     | Sin importancia          | =====           |
| X     | Indeseable               | =====           |

3. Se rellena la matriz diagonal para cada uno de los cuadros con una letra del código según la cercanía de los departamentos. Anexo II ,núm.4.

4. Se construye un diagrama de hilos  
Anexo II, núm. 5.

El uso de la matriz diagonal y el diagrama de hilos deben coincidir para proponer la mejor distribución de la empresa. El diagrama de hilos representa un plano para proponer la distribución del supermercado. Anexo II, núm. 6.

### 3.5.2 COLOCACIÓN DE LA MERCANCÍA

Existen aspectos relevantes a considerar para la distribución de la mercancía, ya que la forma de colocarla facilitará la localización de los productos y se pretenderá visiten la mayor o total parte de la tienda. Es por ello que los clientes que ingresan a una tienda de autoservicio generalmente esperan lo siguiente:

- Ver en abundancia la mercancía en venta.
- Tener libre acceso a los productos.
- Identificar rápida y fácilmente la ubicación de los productos, así como la exhibición de cada pieza deberá ser frenteado (recorrer los productos anteriores al frente de la góndola) de cara al cliente y con su respectiva etiqueta.
- Poder comparar marca, calidad y precio.
- Atención y servicio en algunos departamentos donde la venta es personal directa como el departamento de salchichonería.
- Encontrar productos en perfecto estado.

Para lograr la visita de los clientes a las diferentes áreas es importante ubicar los departamentos claves al final o en las esquinas, mientras los demás departamentos deberán estar ubicados a la entrada o a la salida de la tienda, provocando la necesidad de adquirir artículos no planificados como son las compras impulsivas.

En cuanto a la colocación de la mercancía en los equipos para la exhibición, existen diferentes formas de colocación:

- Giro en bloque:

Se caracteriza en que, la mercancía se coloque en grupos de artículos en forma vertical. Por ejemplo el grupo de las mayonesas, las mostazas.

- Ubicación vertical:

Se forma de la siguiente manera: En la parte de arriba de la góndola se colocan artículos caros, de alto margen y delicados; en la parte inferior de la góndola se ponen artículos económicos, de poco margen, de consumo popular, grandes y pesados.

- Ubicación horizontal:

Consiste en colocar a los lados extremos de la góndola, artículos de venta baratos de poco margen y de consumo diario; en el centro se ubican artículos conocidos de mucha venta y de alto margen; a la derecha del centro se colocan los artículos grandes, caros, de mucha venta y alto margen; a la izquierda del centro los artículos pequeños, baratos y de poco margen.

De las formas mencionadas anteriormente se seleccionó que en el supermercado, la mercancía estará colocada utilizando las dos primeras formas.

La ubicación de la mercancía en exhibición debe mantenerse de tal forma, debido a que los clientes se encuentran acostumbrados a ellas, caso contrario podrían ver perjudicadas las ventas.

La mercancía exhibida dentro de la góndola debe presentarse por lo menos en doble fila frente al pasillo para que sea suficiente llamar la atención del cliente con su respectivo cartel en cada departamento.

Como último punto, se definirá el área de las compras no planificadas que se encuentra ubicado en el área de cajas, donde el cliente en espera de ser registrada y pagada su compra, tiene tiempo para fijarse en los productos expuestos delante de las cajas registradoras como son artículos de impulso, por ejemplo, dulces, botanas, revistas, pilas, rastrillos, etc.

### 3.6 MARCO LEGAL

La formación de una nueva persona jurídica con fin comercial debe ser regulada por sus respectivos organismos. Para ello se debe legalizar su personalidad de dicha entidad bajo los estatutos de las leyes mercantiles, cuyos lineamientos se elegirá el tipo de sociedad mercantil más conveniente para registrar la empresa.

Dicha empresa de autoservicio tipo supermercado se pretende establecer como Sociedad Anónima (S.A.) que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

### **3.6.1 PROCESO DE CONSTITUCIÓN Y MANIFESTACIÓN DE ALTA**

El proceso constitutivo de una sociedad mercantil se realiza en los siguientes pasos:

- Protocolo y firma de la acta constitutiva por los socios ante la presencia de un notario público.
- Inscripción en el Registro Público de Comercio.
- Inscripción en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Darse de alta en el H. Ayuntamiento del Municipio de Tepeaca, proporcionando una copia del acta constitutiva y copia del acta del contrato especificando el giro del negocio.
- Inscripción en la Secretaría de Salud.
- Alta en la Secretaría de Finanzas (pago del ISR)
- Alta en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

### **3.7 CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO TÉCNICO**

El estudio de mercado da la pauta para conocer el número de consumidores y sus preferencias. Es por ello que se aplicó un estudio que permite conocer tanto los requerimientos físicos y materiales para la instalación de una tienda de supermercado que satisfaga los intereses de los consumidores.

Una vez identificado las necesidades de los consumidores se procedió a definir el tamaño y la localización del supermercado. Así mismo se estableció la distribución de sus departamentos, el mobiliario necesario para la exhibición y la colocación de la mercancía.

Otro punto importante es la constitución de la sociedad y el registro ante los organismos y leyes que la rigen.

# **CAPÍTULO IV**

## **PROCESO ADMINISTRATIVO**

## PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es la administración en marcha. Para su estudio se divide en cinco etapas: Planeación, organización, integración, dirección y control.

Para algunos tratadistas, los primeros tres pasos constituyen la administración estática y los dos siguientes los llama etapas de operación o administración dinámica.

### PLANEACIÓN:

La planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones.

### ORGANIZACIÓN:

En esta parte implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización.

Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar, los papeles asignados en esta forma se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

### INTEGRACIÓN:

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional. Esto se hace al identificar los requerimientos de la fuerza laboral; al realizar un inventario del personal, al reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, remunerar y capacitar a los candidatos.

### DIRECCIÓN:

Consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. Es comprensible que la administración incluya motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

### CONTROL:

El control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes; influye también el establecimiento de estándares, motivación del personal para alcanzar esos estándares, comparación de los reales con los estándares propuestos y las acciones correctivas y preventivas cuando la ejecución se desvía del plan. (Koontz Harold, pág. 20-21)

## PLANEACIÓN

### 4.1.1 MISIÓN

Cada organización tiene una misión que define su propósito y contesta a la pregunta ¿en que negocio o negocios nos encontramos?.

La misión del supermercado será: " Proporcionar diversificación de artículos que sean requeridos para consumo o uso familiar, proporcionando atención y servicio de calidad al cliente en un solo lugar".

### 4.1.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

- La gente constituye la razón de nuestra existencia y su interacción es el órgano vital para su funcionamiento.
- Es importante reconocer que la empresa está integrada por miembros con objetivos individuales y en conjunto con los organizacionales les permita alcanzar el bienestar común, así como el fomento al desarrollo personal reflejado en su familia, empresa y sociedad.

### 4.1.3 OBJETIVOS

- Mostrar competitividad en precio, servicio y variedad de productos
- Lograr la preferencia de los clientes por medio del surtido de productos y el servicio al cliente
- Creación de una nueva área o departamento que sea demandada por los clientes aún después de puesto en marcha el supermercado
- Lograr que los clientes se familiaricen con el supermercado por medio del nombre, eslogan y logotipo

### 4.1.4 ESTRATEGIAS

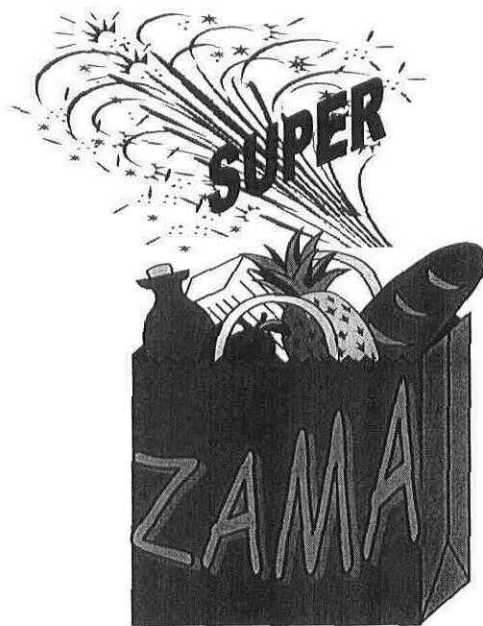
- Organizar programas de capacitación que mejoren la atención y servicio al cliente, que ayuden al cliente en su decisión de compra así como la ubicación, presentación y marca de los artículos.

- Ofrecer ofertas y promociones que sean atractivas para los clientes, sin olvidar la calidad de los mismos. También se establecerá una comunicación con proveedores para conocer nuevos productos que aparecerán en el mercado.
- Mantener una estrecha relación con los proveedores para adquirir productos que sean demandados por los consumidores.
- Por medio de la aplicación de encuestas realizadas a los clientes conocer sus preferencias que muestren la iniciativa para crear un nuevo departamento según sus sugerencias o requerimientos.
- Para que el supermercado sea reconocido por los clientes se establecerá el nombre, eslogan y el logotipo, que permitan llamar la atención del cliente.

Nombre: SUPER ZAMA

Eslogan: “ Nuestro compromiso es su economía”

Logotipo:



#### 4.1.5 POLÍTICAS

- Se contratará preferentemente a personas que radiquen en Tepeaca
- Mantener el mejor surtido con el menor número de proveedores

#### 4.1.6 PROCEDIMIENTOS

##### ALMACENAMIENTO DE MERCANCÍA

- Antes de realizar un pedido se deberá consultar previamente la tarjeta de existencias
- Al consultar las tarjetas de existencias y encontrar artículos no vendibles, comunicarlo a compras para su cancelación
- Al recibir mercancía se esperará la orden de entrada, enseguida se hará la recepción de mercancía
- Inspección y registro de mercancía
- Transportarla a bodega
- Acomodamiento de la mercancía

##### COMPRAS

- Se procede a recibir la mercancía en presencia del proveedor, cotejando cantidades facturadas contra la mercancía recibida, así como la descripción de los artículos
- Se deberá recibir la mercancía en presencia del jefe de área y operación, quienes deberán verificar que la mercancía esté en buen estado y buenas condiciones, como son las fechas de caducidad, envases no rotos, bolsas selladas, etc.

## VENTAS

- El etiquetado en los productos de la misma marca y presentación deberán tener el mismo tipo de marcaje y en el mismo lugar
- Antes de realizar algún cambio de precio debe ser autorizado por el gerente general y el contador que deberán de comunicarlo al jefe de área
- En cambios de precios se deberá retirar completamente la etiqueta anterior y colocar la nueva en el mismo lugar

## ATENCIÓN AL CLIENTE

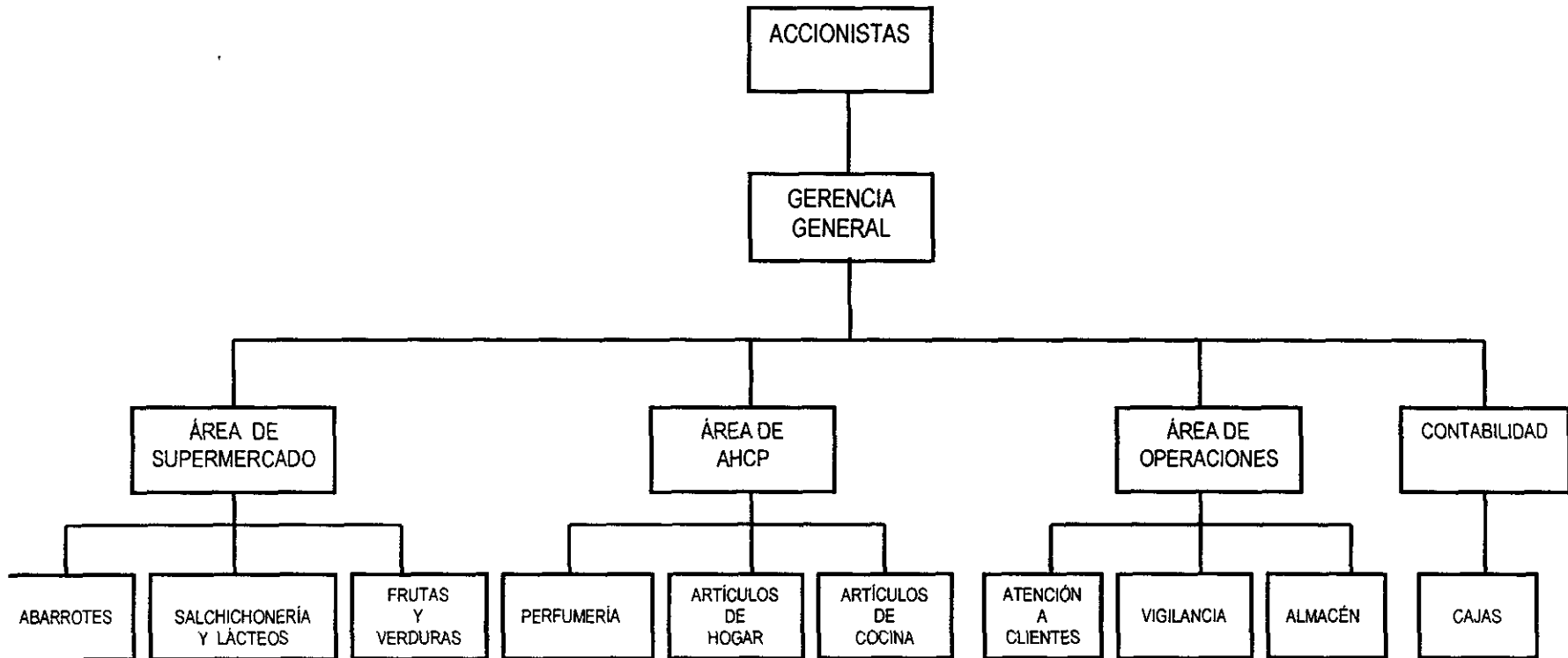
- El encargado(a) de atención al cliente deberá realizar los cambios de mercancía, mediante la entrega del ticket de compra y el artículo, deberá verificar que el artículo se encuentre en buenas condiciones; preguntar la causa del cambio y pedir la autorización de cambio al jefe de operaciones.
- Canalizar las quejas y sugerencias de los clientes al gerente general, que deberá ser comunicado y analizado con los jefes de área correspondientes

### 4.1.7 REGLAS

- No fumar en áreas de trabajo o cerca de lugares de peligro
- Todo personal debe checar y firmar con su respectiva tarjeta
- Mantener el adecuado comportamiento y respeto para evitar que atenten contra la integridad moral de los demás miembros de la empresa
- Dar uso adecuado a las instalaciones, maquinaria, obras, materia prima y demás objetos relacionados con el trabajo.
- Sólo el personal autorizado tendrá acceso a lugares reservados, por ejemplo: caja general, oficinas generales y almacén
- La persona encargada de paquetería así como el personal de vigilancia podrán prohibir la entrada a vendedores ambulantes, a personas ajenas a los lugares de trabajo como oficinas, bodega o patio de la empresa

- Los precios no se podrán elevar más de los márgenes estipulados
- Todo el personal dará el mantenimiento adecuado al lugar de trabajo, así como su presentación personal independientemente del puesto

# ORGANIGRAMA GENERAL



## ORGANIZACIÓN

### 4.2.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### A) PUESTO: GERENTE GENERAL

##### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable del cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. Mantener una estrecha relación con los jefes de área y departamentos para que le permitan conocer su funcionamiento y avance.

##### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Planear los movimientos administrativos, financieros, legales, ambientales, humanos que realizará la empresa para lograr los objetivos organizacionales establecidos
- Reportar a los accionistas el estado de la empresa en los periodos estipulados
- Comunicación adecuada entre los miembros de la organización que permita el buen funcionamiento de la empresa
- Cumplimiento de sus deberes y obligaciones legales frente a la sociedad para él logro del bien común
- Proporcionar los recursos, responsabilidades y la autoridad a los jefes correspondientes
- Proyectar una visión a futuro dirigido al posicionamiento y permanencia en el mercado
- Compromiso y participación de los cambios realizados en alguna área de la organización para lograr que las demás áreas se autoajusten al nuevo modelo para el buen funcionamiento de la empresa
- Supervisar el buen funcionamiento de las áreas para conocer:
  1. mermas y desperdicios de los productos
  2. desempeño de las diferentes áreas
  3. aprovechamiento de los recursos
- Encargado de firmar o autorizar documentos de suma importancia indicados para obtener:

1. adquisición de mercancías
2. publicidad y promoción
3. ofertas y descuentos

**B) PUESTO: JEFES DE ÁREAS**

**AREA: De supermercado y de AHCP (de hogar, de cocina y perfumería)**

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA:**

Responsable de llevar a cabo la eficiente administración del área a fin de alcanzar los objetivos previamente establecidos de tal forma que se logre el mayor incremento en las ventas y utilidad de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

- Supervisar la puntualidad y asistencia del personal a su cargo, al inicio de sus labores
- Bajo su responsabilidad está el eficiente desarrollo de las funciones asignadas del personal a su cargo
- Vigila que el personal cumpla con los procedimientos y políticas generales de la empresa
- Asesora, motiva y corrige las funciones del personal a su cargo
- Determina aquella mercancía cuyo estado implica su rebaja o remate
- Verifica los precios marcados en la mercancía contra la carpeta de precios
- Supervisa constantemente que las góndolas y zonas promocionales estén surtidas de mercancía
- Supervisa que las mercancías estén bien etiquetadas y acomodadas a fin de lograr la mejor exhibición y presentación
- Verifica y comunica al jefe de operaciones aquella mercancía que será devuelta al proveedor por deterioro, maltrato, o bien requiera reparación
- Supervisa que el remaque de la mercancía se esté llevando correctamente
- Verifica que las tarjetas de control de existencias estén actualizadas

- Supervisa que la atención para el cliente sea con amabilidad y cortesía
- Comunica al jefe de operaciones los pedidos de compra de mercancía
- Vigila estrictamente el aseo y la presentación del personal del departamento
- Supervisa en piso de venta que la mercancía dejada por los clientes fuera de su lugar sea reacomodada
- Supervisa en piso de venta que la mercancía que tenga fecha de caducidad y se encuentre vencida se retire de la venta para proceder a su devolución
- Supervisa que sea retirada toda mercancía con mala presentación (manchada, des pintada, sin etiqueta de proveedor, rota, maltratada, etc.)
- Supervisa que se le dé adecuada rotación a la mercancía en el piso de venta
- De acuerdo a las necesidades del departamento, solicita material de trabajo para el desarrollo normal de las funciones
- Sugiere nuevos programas de innovación para una mejor exhibición del departamento
- En los casos necesarios solicitará al jefe de operaciones, la elaboración de anuncios o letreros informativos para la mercancía que será ofertada
- Evalúa al personal bajo su cargo de acuerdo al desempeño de sus funciones a fin de conocer el grado de eficiencia
- Supervisa que se lleven a cabo las devoluciones de mercancía en exceso o no solicitada
- En coordinación con el personal a su cargo efectúa el inventario físico de la mercancía

### C) PUESTO: JEFE DE ÁREA DE OPERACIONES

#### DESCRIPCIÓN GENERAL:

Responsable de llevar a cabo la eficiente administración del área de operaciones a fin de lograr una adecuada atención al cliente, vigilancia, decoración en las instalaciones; y un efectivo control, conservación y adquisición de mercancía.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

- Autorizar cambios de producto bajo los siguientes puntos:
  1. El plazo máximo será de 15 días después de realizada la compra
  2. Presentar comprobante o ticket de compra
  3. Permanecer en buen estado el producto
- Hacer llegar las sugerencias de los clientes a los directivos y al personal correspondiente
- Programar trimestralmente un estudio para determinar la satisfacción del cliente
- Supervisar el orden y la seguridad hacia los compradores, así como el resguardo de los bienes dentro del supermercado
- Supervisar el abastecimiento de los productos ofertados, así como de su correcto precio para continuar con el cartulíneo de las ofertas y descuentos
- Supervisar la decoración de la tienda de acuerdo a la temporada
- Verificar tarjetas de existencia, conservación y mantenimiento de los productos en bodega, rotación de productos anteriores, mantenimiento de la bodega (instalación)
- Supervisar que la mercancía esté acomodada y ordenada en la bodega
- Programar y supervisar los chequeos de mercado
- Comunicar a los proveedores sobre los artículos que no han sido surtidos
- En coordinación con el gerente efectúa la formulación de pedidos de compra de mercancía
- Supervisar que no exista robo o consumo de productos por parte del personal
- Verificar el control de pedidos en base a tarjetas de existencia
- Supervisar la relación de precios y variedad de productos con los diferentes proveedores
- Verificar que la mercancía entregada por los proveedores, se encuentre en buen estado y en buenas condiciones

B) PUESTO: CONTADOR

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Asegurar la correcta aplicación de los recursos económicos en la empresa.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

- Custodiar el flujo de efectivo de la empresa
- Pagar los gastos autorizados de la empresa y su nómina
- Integrar el presupuesto global
- Supervisar la contabilidad general
- Deberá verificar el cambio de precios, así como los productos que se van a ofertar con previa autorización del gerente

## INTEGRACIÓN

### 4.3.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Esta debe llevarse a cabo de manera que al determinar la calidad y el número de personas necesarias para desarrollar el plan y el momento que deben reclutarse, se determine el incremento de los ingresos que se obtendrán al contratar a cada nuevo empleado, así como el costo de reclutamiento.

Una función de este tipo relaciona la cantidad de personal asignado a una actividad específica con las respuestas obtenidas en esa actividad. Para establecer la medida de rendimiento se requiere conocer a fondo el trabajo y cuantificar hasta donde sea posible su desempeño.

#### PERSONAL NECESARIO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SUPERMERCADO

- 1 Gerente General
- 3 Jefes de Área
- 1 Contador
- 1 Secretaría
- 2 Gondoleros en el departamento de abarrotes
- 2 Personas en el departamento de frutas y verduras
- 2 Personas en el departamento de salchichonería y lácteos
- 2 Gondoleros en el departamento de hogar, cocina y perfumería
- 1 Velador
- 2 Policías
- 2 Personas en el área de paquetería y atención al cliente
- 1 Persona en bodega
- 6 Cajeras
- 6 Cerillos (empacadores)

Total de personal en el supermercado: 32 personas

La empresa contará de acuerdo a su horario con dos turnos:

TURNO A: De 8:00 a.m. a 3:00 p.m.

TURNO B: De 2:00 p.m. a 9:00 p.m.

### 4.3.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El Reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna en un número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en la organización.

La Selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

Se requiere de personas que hagan funcionar a la empresa, sobre todo el abastecimiento de personas calificadas que determinen el éxito en la gestión de la misma y su buen funcionamiento. Para ello es importante determinar ¿A quién se busca? y ¿Cuántas personas hacen falta?.

#### **4.3.2.1 FUENTES PRINCIPALES DE RECLUTAMIENTO**

##### **A) PARA GERENTE, JEFES DE ÁREA Y CONTADOR**

1. Colegios y universidades
2. Competidores y otras empresas
3. Bolsas de Trabajo

##### **B) PARA EMPLEADOS**

1. Preparatorias y escuelas vocacionales
2. Desempleados
3. Bolsas de trabajo

#### **4.3.2.2 MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO**

##### **A) PARA GERENTE, JEFES DE ÁREA Y CONTADOR**

1. Publicidad en periódicos
2. Agencias públicas y privadas
3. Compañías que buscan ejecutivos

##### **B) PARA EMPLEADOS**

1. Publicidad en periódicos y en radio
2. Solicitantes que llegaron por iniciativa propia
3. Servicio estatal de colocaciones

#### **4.3.2.3 PROCESO DE SELECCIÓN**

- A) Formulación de la solicitud de empleo
- B) Entrevista preliminar
- C) Revisión de la documentación del aspirante

- D) Aplicación de pruebas psicométricas
- E) Entrevista de selección después de resultados
- F) Estudio socioeconómico
- G) Entrevista del jefe inmediato superior
- H) Examen médico
- I) Individuo contratado

#### 4.3.2.4 TIPOS DE PRUEBAS DE SELECCIÓN

##### 1. Pruebas de aptitud cognitiva

Las pruebas de aptitud cognitiva miden la capacidad de un individuo para aprender, lo mismo que para desempeñar el puesto.

##### 2. Pruebas de conocimiento del puesto

Dichas pruebas de conocimiento están diseñadas para medir los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que esta solicitando.

##### 3. Pruebas de interés vocacional

Las pruebas de interés vocacional indican la ocupación en la que esta mas interesada la persona y en la que es más probable que encuentre satisfacción.

#### 4.3.3 INDUCCIÓN

El curso de inducción tiene por objeto introducir en la compañía a los recién llegados y asegurar una integración completa, haciéndoles reconocer las políticas y los procedimientos más importantes de la compañía para que acepte y se establezca rápidamente en la organización.

También tiene por objeto propiciar una dedicación firme a la empresa y asegurar que todo se ejecuta para hacer que el recién llegado quiera permanecer.

El diseño de un curso puede ser definido para establecer credibilidad y desarrollo para comprometer al individuo. En consecuencia se debe de diseñar un curso de calidad con el cual disfruten los participantes y que los haga tomar parte en más entrenamiento.

Una forma para llegar a esto consiste en hacer que el curso sea participativo y centrado en el nuevo integrante.

Al término del programa de inducción el recién llegado tendrá conocimiento:

1. Misión, filosofía, objetivos, políticas
2. La administración de sueldos, salarios y prestaciones a las que tiene derecho
3. Diferentes sistemas de incentivos que se otorgan a los empleados independientemente de las prestaciones y compensaciones fijadas por la Ley Federal del Trabajo son los siguientes:

No financieros:

- Placas, certificados otorgados por “Atención al Cliente” que implica amabilidad, cortesía, rapidez y eficiencia.

Financieros.

- El “Buen Desempeño” también es premiado y consiste en la puntualidad, constancia, compromiso, disciplina y bienestar personal.
- Compensación por conocimientos especializados, significa que la (as) persona (as) posee destreza o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa de autoservicio.

4. Los procedimientos de la compañía
5. La organización de la compañía
6. Cómo funciona el sistema de capacitación y desarrollo
7. Estará totalmente comprometido a desarrollar sus labores dentro de la organización mientras este laborando en ella
8. Se comprometerá con la cultura de la organización y estará listo a trabajar con sus compañeros de trabajo como miembros de un equipo

#### **4.3.4 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

La capacitación es uno de los instrumentos más importantes y vital en todos los niveles de la organización, su propósito fundamental es mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas, la inducción y la adecuación de las actitudes de las personas.

El éxito de la capacitación y desarrollo consiste en diseñar y poner en práctica programas específicos, mismos que deben de apoyarse en una clara determinación de necesidades; clasificándose en tres aspectos:

- a) Lo que será la capacitación va a consistir en la práctica y para un puesto seguro es necesario una capacitación previa en el comienzo de cualquier trabajo. En el caso de un comercio debe de tener un programa de capacitación básico para el desarrollo, si tiene bastante experiencia se evaluará sus conocimientos y se le dará un curso previo acerca de su responsabilidad, autoridad y desempeño de trabajo.
- b) Adquirir información y práctica, para eso se debe tener conocimientos para que se realice con facilidad, rapidez y precisión. Si existe alguna persona con experiencia anterior sólo se le dará cursos previos para el desarrollo personal, motivación, atención al cliente y cursos referentes a su oficio
- c) Se debe partir de una nueva formación tanto para jefes o empleados, por lo cual debe dejar ideas, hábitos morales y todo aquello que le impida desenvolverse en su actividad y lograr el buen desempeño. Si alguna persona no se encuentra comprometida a mejorar en su trabajo, lo que implica en la mayoría de veces es cambios en su persona o sus ideas, le será difícil integrarse a un equipo accesible a cambios provocando efectos secundarios que afecten su trabajo

### **4.3.5 RECURSOS FINANCIEROS**

La administración de recursos financieros mantiene el control presupuestal y la función de tesorería (ingresos, egresos). Obtiene oportunamente y de las mejores condiciones de costo, recursos financieros por cada unidad orgánica de la empresa, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las diferentes operaciones que se realicen y satisfacer los intereses de quienes reciben los bienes y servicios.

#### **4.3.5.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS**

Son los recursos económicos y monetarios que la empresa necesita para su desarrollo como se muestran en la parte económica del proyecto.

## DIRECCIÓN

La Dirección es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a los objetivos de la organización y del grupo. Como mostrará el estudio de esta función, es en ésta área donde las ciencias de la conducta pueden realizar su mayor aportación a la administración.

Se analizan diversos factores humanos. La administración requiere de la creación y el mantenimiento de un ambiente en que las personas trabajen en grupos hacia el logro de objetivos comunes, la atención se centrará sobre los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación.

### **4.4.1 SUGERENCIAS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS:**

- Reconocer las diferencias individuales.  
Casi todas las teorías contemporáneas de motivación reconocen que los empleados no son homogéneos. Tienen diferentes necesidades. También son distintos en términos de actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes. Por ejemplo si un trabajador se encuentra desmotivado a falta de integración con sus compañeros, se integrará a algún grupo informal organizado por la empresa para lograr la convivencia grupal.
- Vincular a la gente con los puestos.  
Existe gran cantidad de evidencia que muestra los beneficios motivacionales de vincular con todo cuidado a la gente del puesto. Es decir, lograr la satisfacción del empleado en el desempeño del puesto. Por ejemplo, si a través de las pruebas de selección se conoce que es una persona extrovertida y comprometida entonces se ubicará en un puesto donde tenga contacto directo con el cliente y pueda sentirse satisfecho(a) con su trabajo.
- Utilice metas.  
Debe existir una percepción de aceptación entre las metas individuales con las metas de la empresa para el logro y satisfacción de ambas partes. Por ejemplo hacerle saber al trabajador cuales son los objetivos de la empresa y permitirle dar sugerencias para que se sienta que forma parte de ella y a su vez obtenga satisfacción personal de haber logrado los objetivos organizacionales.
- Cerciorarse que las metas se perciban como alcanzables.  
Asegurar que los empleados se sientan confiados de que un mayor esfuerzo puede llevar a la conquista de esas metas, esto significa que los empleados deben ser capaces de realizar el trabajo y percibir el proceso de evaluación de desempeño como algo

confiable y válido. Por medio de programas de capacitación se pretende obtener resultados positivos del personal por la orientación y el apoyo por parte de la gerencia para desarrollarse como personas y ser capaces de eliminar gradualmente la dependencia por parte de supervisores que continuamente tengan que verificar su trabajo.

- **Recompensas individualizadas.**  
Puesto que los empleados tienen diferentes necesidades, lo que puede actuar como un reforzador puede no serlo para otro. Las recompensas más comunes que se pueden asignar son: sueldos, ascensos, autonomía y la oportunidad de participar en el establecimiento de metas y toma de decisiones.
- **Actividades deportivas.**  
De acuerdo a formación de grupos informales, la planeación de torneos deportivos puede ayudar desarrollar sus aptitudes físicas y él convivió con sus demás compañeros.
- **Mejoramiento del entorno laboral mediante la participación de los empleados con sugerencias, responsabilidades y participación e interacción con su entorno.**

#### **4.4.2 LIDERAZGO**

El líder es alguien que atrae la gente hacia él como si fuera un imán, por obra del "carisma". Es la persona a quien otros quieren seguir, es aquel que atrae su confianza y su respeto, así como su lealtad.

Existen cuatro tipos de líder que son:

- Líder formal
- Líder informal
- Líder impuesto
- Líder reconocido

Por lo tanto la personalidad de un líder influye en el desempeño de los empleados para realizar sus actividades laborales así como el rendimiento que proyectan en los resultados de sus esfuerzos.

Líder es aquel que logra hacer las cosas a través de otros, como lo son los altos Directivos y los Jefes de Área que deben conocer sus orientaciones personales y profesionales para que sean dirigidos a transmitir motivación, superación y comunicación a los subordinados y a actuar como influencia en su vida familiar.

Liderazgo es la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de los objetivos grupales.

Existen diversos tipos de liderazgo que de acuerdo con el patrón de conducta hacen cumplir con lo establecido:

- Liderazgo democrático
- Liderazgo autocrático
- Liderazgo paternalista y
- Liderazgo indiferente

Sin embargo alguno en su totalidad resulta ser inadecuado para un “equilibrio” en la persona (físico, intelectual, emotivo y espiritual) que conlleve a su buen desempeño, por lo cual en la empresa se seguirá el mejor liderazgo que es el “Situacional”, que implica el equilibrio de los tipos de liderazgo y proyecta una visión integral, amplia sus opciones, posee creatividad para enfrentar dilemas y paradojas de la vida organizacional así como la flexibilidad para entender y responder al entorno.

Este liderazgo se refleja en la personalidad del Gerente y Jefes de Áreas para transmitir a los subordinados dedicación y esfuerzo en la realización de su trabajo.

#### 4.4.3 COMUNICACIÓN

El propósito de la comunicación dentro de la empresa es llevar a cabo el cambio, esto es influir sobre la acción en beneficio de la empresa así como un factor esencial para el funcionamiento interno, ya que se necesita esencialmente para:

1. Establecer y difundir los objetivos de la empresa
2. Desarrollar planes para lograr los objetivos
3. Organizar los recursos humanos y otros en la forma más eficaz y eficiente
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
5. Dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal
6. Controlar el desempeño

No sólo facilita las funciones administrativas la comunicación, sino también relaciona a la empresa con su ambiente externo así como la información de las necesidades de los clientes, disponibilidad de los proveedores, las demandas de los accionistas, las regulaciones gubernamentales y las preocupaciones de la comunidad. Para verificar la eficacia de la comunicación, es necesaria una retroalimentación adecuada de todos los miembros de la organización.

La comunicación dentro del supermercado será ascendente que viaja a partir de los subordinados hacia los superiores, debido a quienes son ellos quienes tienen la relación directa con los clientes y representan a la organización. También se considera la comunicación descendente debido a la jerarquía de los puestos.

Los medios típicos de la comunicación ascendente son las cadenas de mando, sistema de sugerencias, los procedimientos de apelación y quejas, sesiones de consultoría, fijación conjunta de objetivos, y reuniones de trabajo. Otro tipo de comunicación a utilizar será por escrito y oral.

## CONTROL

### 4.5.1 OBJETIVOS DE CONTROL GENERAL

- Comparar los resultados de la actividad con los objetivos asignados a los responsables de obtener tales resultados.
- *Proporcionar políticas, reglas y medios para evaluar las desviaciones, errores o cambios, concediéndoles su verdadera importancia dentro del contexto de la empresa.*
- Suministrar a los responsables los antecedentes e informes de valoración para efectuar la toma de decisión y las acciones correctivas y preventivas.
- Conocer las causas que producen las desviaciones, errores o cambios para darles dirección favorable a mejorar los planes y el desarrollo de la organización.
- Que los administradores mantengan una constante atención sobre el desarrollo de la empresa para extraer conclusiones que eviten futuras desviaciones, errores o cambios innecesarios y permitan mejorar la planeación.
- Apoyar y guiar la actuación de los miembros de la organización manteniendo sus esfuerzos en línea con los objetivos perseguidos.
- Verificar que los recursos y medios de la empresa sean utilizados en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

### 4.5.2 MEDIOS Y TÉCNICAS DE CONTROL GENERAL

- **Observación personal.**  
Los jefes de cada área deberán verificar y supervisar que todo se este llevando acabo con las actividades establecidas en las descripciones de puesto, colocación y rotación de mercancía, chequeo de precios, limpieza y atención al cliente que logren los resultados esperados para la empresa.
- **Análisis de punto de equilibrio.**  
Por medio del análisis del punto de equilibrio se determina el volumen de ventas que deberá lograrse para cubrir los costos fijos y variables.

- **Presupuestos.**  
 Son el perfil financiero de los procesos de planeación. Una vez que se fija el presupuesto financiero se convierte en el objetivo deseado y contra el cual se compararán los resultados reales y resultados esperados.
  
- **Auditoría Financiera.**  
 Se realiza una revisión exploratoria y crítica de los registros de Contabilidad para conocer sus movimientos financieros realizados y conceder una proyección en base a datos históricos y deducir la rentabilidad y liquidez de la empresa. La auditoría se realizará una vez al año
  
- **Auditoría Administrativa.**  
 Se realiza con el propósito de evaluar la eficiencia de los resultados, las metas fijadas con base en la organización, los recursos, los métodos y controles de cada área, el proceso administrativo actual y su forma de operar de la Dirección. La auditoría administrativa queda a petición de los socios, por lo cual en su momento lo requieran, *para ello se recomienda mínimo dos veces al año para sugerir o hacer correcciones de alguna anomalía o para el progreso del supermercado.*

#### **4.6 CONCLUSIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

A través del proceso administrativo, se podrán conocer los objetivos y lineamientos generales que rigen a la empresa. Conocer la estructura organizacional y el número de personas que la integran.

Conocer cómo se desarrollará la etapa de integración y dirección, en donde se plantean técnicas para motivar a los empleados, liderazgo y comunicación, siendo partes esenciales para el buen funcionamiento de la empresa.

Por último se explica el control, que permite verificar que se hayan cumplido los objetivos de la planeación.

**CAPÍTULO V**  
**ESTUDIO ECONÓMICO**

## **ESTUDIO ECONÓMICO**

Para realizar el estudio financiero es necesario partir de la información obtenida del estudio de mercado y del estudio técnico. Estos datos muestran los elementos necesarios para el funcionamiento del supermercado, y así mismo permita conocer el financiamiento y los inversionistas.

### **5.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO**

Pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total del funcionamiento del negocio, así como otra serie de indicadores que servirán de base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica.

### **5.2 INVERSIÓN INICIAL TOTAL**

La inversión comprende todos los elementos necesarios para el establecimiento e inicio de operaciones de la empresa, estimando una inversión fija y diferida así como el capital de trabajo.

La Inversión Fija son los bienes propiedad de la empresa que no se encuentran destinados a la venta sino que tienen un uso y destino específico dentro de las actividades que se desempeñan en la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros.

La Inversión Diferida son los servicios pagados por anticipado o por los artículos destinados a su empleo dentro de la empresa durante un tiempo determinado.

El Capital de Trabajo está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar siempre que funcione una empresa y reciba ingresos.

A continuación se muestra la inversión inicial para el establecimiento del supermercado.

|   |
|---|
| <b>INVERSIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO</b> |
|---|

| CONCEPTO                             | CANTIDAD | PRECIO<br>UNITARIO | IMPORTE<br>TOTAL |
|--------------------------------------|----------|--------------------|------------------|
| <b>FRUTAS Y VERDURAS</b>             |          |                    |                  |
| Mostradores de madera*               | 3        | \$ 2,980.00        | \$ 8,940.00      |
| Refrigeradores de verdura*           | 1        | 8,500.00           | 8,500.00         |
| Báscula manual (20Kg) c/charola      | 1        | 370.00             | 370.00           |
| <b>TOTAL</b>                         |          |                    | <b>17,810.00</b> |
| <b>SALCHICHONERÍA</b>                |          |                    |                  |
| Vitrina salchichonera c/ entrepaños* | 1        | 12,500.00          | 12,500.00        |
| Mostrador de salchichonería*         | 1        | 7,500.00           | 7,500.00         |
| Rebanadora c/cuchilla                | 2        | 3,220.00           | 6,440.00         |
| Báscula electrónica ( 8Kg)           | 1        | 2,680.00           | 2,680.00         |
| <b>TOTAL</b>                         |          |                    | <b>29,120.00</b> |
| <b>LÁCTEOS Y REFRIGERACIÓN</b>       |          |                    |                  |
| Refrigerador de lácteos*             | 1        | 16,000.00          | 16,000.00        |
| <b>TOTAL</b>                         |          |                    | <b>16,000.00</b> |
| <b>ABARROTES</b>                     |          |                    |                  |
| Góndolas*                            | 5        | 9,269.00           | 46,345.00        |
| Estante*                             | 1        | 3,640.00           | 3,640.00         |
| Estante mediano*                     | 1        | 1,820.00           | 1,820.00         |
| Bases tipo mesa*                     | 3        | 280.00             | 840.00           |
| Patines p/transporte de mercancía    | 3        | 5,400.00           | 16,200.00        |
| <b>TOTAL</b>                         |          |                    | <b>68,845.00</b> |
| <b>PERFUMERÍA</b>                    |          |                    |                  |
| Góndolas*                            | 2        | 9,269.00           | 18,538.00        |
| <b>TOTAL</b>                         |          |                    | <b>18,538.00</b> |
| <b>ARTÍCULOS DEL HOGAR Y COCINA</b>  |          |                    |                  |
| Estantes mediano*                    | 1        | 1,820.00           | 1,820.00         |
| Bases tipo mesa*                     | 9        | 280.00             | 2,520.00         |
| <b>TOTAL</b>                         |          |                    | <b>4,340.00</b>  |

| CONCEPTO                            | CANTIDAD | PRECIO<br>UNITARIO | IMPORTE<br>TOTAL     |
|-------------------------------------|----------|--------------------|----------------------|
| <b>ÁREA DE CAJAS Y PAQUETERÍA</b>   |          |                    |                      |
| Cajas registradoras                 | 3        | \$ 3,533.00        | \$ 10,599.00         |
| Mostradores p/maquina*              | 3        | 1,800.00           | 5,400.00             |
| Exhibidores*                        | 3        | 1,000.00           | 3,000.00             |
| Carritos*                           | 30       | 100.00             | 3,000.00             |
| Canastilla p/mano galvanizada*      | 20       | 30.00              | 600.00               |
| Estante p/paquetería*               | 1        | 1,821.00           | 1,821.00             |
| Pizarrón de ofertas                 | 1        | 414.00             | 414.00               |
| Etiquetadoras                       | 4        | 539.50             | 2,158.00             |
| <b>TOTAL</b>                        |          |                    | <b>26,992.00</b>     |
| <b>ÁREA DE OFICINAS</b>             |          |                    |                      |
| Escritorios*                        | 3        | 936.00             | 2,808.00             |
| Sillas                              | 4        | 269.00             | 1,076.00             |
| Sillas                              | 2        | 150.00             | 300.00               |
| Archivero( 4 gavetas)*              | 1        | 850.00             | 850.00               |
| Línea telefónica                    | 1        | 4,500.00           | 4,500.00             |
| Calculadoras                        | 3        | 151.50             | 454.50               |
| <b>TOTAL</b>                        |          |                    | <b>9,988.50</b>      |
| <b>ÁREA DE CHEQUEO</b>              |          |                    |                      |
| Reloj checador                      | 1        | 3,400.00           | 3,400.00             |
| Librero*                            | 1        | 1,100.00           | 1,100.00             |
| <b>TOTAL</b>                        |          |                    | <b>4,500.00</b>      |
| <b>TOTAL DE MOBILIARIO Y EQUIPO</b> |          |                    | <b>\$ 196,133.50</b> |
| * Mobiliario usado                  |          |                    |                      |

|                                |
|--------------------------------|
| <b>INVERSIÓN INICIAL TOTAL</b> |
|--------------------------------|

|  |               |                      |
|--|---------------|----------------------|
| <b><u>INVERSIÓN FIJA</u></b>             |               |                      |
| Equipo de transporte                     | \$ 90,000.00  |                      |
| Mobiliario y equipo                      | 196,133.50    |                      |
| Equipo de cómputo                        | 13,200.00     |                      |
| <b>TOTAL DE INVERSIÓN FIJA</b>           |               | <b>\$ 299,333.50</b> |
| <b><u>INVERSIÓN DIFERIDA</u></b>         |               |                      |
| Gastos de constitución                   | \$ 4,700.00   |                      |
| Gastos de instalación                    | 126,011.45    |                      |
| Renta pagada por anticipado              | 24,000.00     |                      |
| Primas de seguro                         | 10,000.00     |                      |
| <b>TOTAL DE INVERSIÓN DIFERIDA</b>       |               | <b>164,711.45</b>    |
| <b><u>CAPITAL INICIAL DE TRABAJO</u></b> |               |                      |
| Inventarios                              | \$ 332,687.00 |                      |
| Imprevistos del 10%                      | 33,268.70     |                      |
| <b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>          |               | <b>365,955.70</b>    |
| <b>INVERSIÓN TOTAL</b>                   |               | <b>\$ 830,000.65</b> |

### **5.2.1. CRONOGRAMA DE INVERSIÓN**

Es necesario construir un cronograma de inversión tomando en cuenta los plazos de entrega ofrecidos por los proveedores, y de acuerdo con los tiempos que se tarde tanto en instalar como en poner en marcha el negocio. Cuidando no mantener ociosa una inversión durante largo tiempo.

También se calcula el tiempo apropiado para capitalizar o registrar los activos en forma contable.

## CRONOGRAMA DE INVERSIÓN DE UN SUPERMERCADO

| NOMBRE DE LA ACTIVIDAD            | PREOPERATORIO | JUNIO |   |   |   | JULIO |   |   |   | AGOSTO |   |   |   | SEPTIEMBRE |   |   |   | OCTUBRE |   |   |   | NOVIEMBRE |   |   |   | DICIEMBRE |   |   |   |
|-----------------------------------|---------------|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|
|                                   |               | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 |
| 1 Constitución de la empresa      |               |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 2 Tramitación del financiamiento  |               |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 3 Acondicionamiento de bodega     |               |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 4 Compra del mobiliario y equipo  |               |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 5 Entrega del mobiliario y equipo |               |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 6 Montaje del mobiliario y equipo |               |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 7 Compra de mercancía             |               |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 8 Entrega de mercancía            |               |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 9 Compra y entrega de transporte  |               |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 0 Selección del personal          |               |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 1 Promoción del supermercado      |               |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |
| 2 Puesta en marcha                |               |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |

### 5.3 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Los conceptos de “depreciación” y “amortización” tienen la misma connotación pero el primero sólo se aplica al activo fijo, ya que con el uso se deprecian, es decir estos bienes valen menos; mientras que la amortización sólo se aplica a los activos diferidos, ya que con el uso del tiempo el cargo anual que se hace es para recuperar esa inversión.

Los porcentajes de las depreciaciones y amortizaciones se clasifican de acuerdo al tipo de activo y se fundamentan en la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR, Capítulo II, Sección III en los artículos 43,44 y 45 ).

## DEPRECIACIONES

| FECHA        | CONCEPTO            | IMPORTE    | % DE DEPRECIACIÓN | DEPRECIACIÓN ACUMULADA | DEPRECIACIÓN DEL EJERCICIO | DEPRECIACIÓN TOTAL | SALDO      |
|--------------|---------------------|------------|-------------------|------------------------|----------------------------|--------------------|------------|
| 4-jul-99     | Mobiliario y equipo | 196,133 50 | 10%               | —                      | 8,172.23                   | 8,172.23           | 187,961 27 |
| AÑO 2000     | Mobiliario y equipo | 196,133 50 | 10%               | 8,172 23               | 19,613 35                  | 27,785.58          | 168,347.92 |
| AÑO 2001     | Mobiliario y equipo | 196,133 50 | 10%               | 27,785 58              | 19,613.35                  | 47,398 93          | 148,734.57 |
| AÑO 2002     | Mobiliario y equipo | 196,133.50 | 10%               | 47,398.93              | 19,613 35                  | 67,012.28          | 129,121.22 |
| AÑO 2003     | Mobiliario y equipo | 196,133 50 | 10%               | 67,012 28              | 19,613.35                  | 86,625.63          | 109,507 87 |
| Ene-oct 2004 | Mobiliario y equipo | 196,133 50 | 10%               | 86,625.63              | 16,344 46                  | 102,970.09         | 93,163.41  |

| FECHA    | CONCEPTO             | IMPORTE   | % DE DEPRECIACIÓN | DEPRECIACIÓN ACUMULADA | DEPRECIACIÓN DEL EJERCICIO | DEPRECIACIÓN TOTAL | SALDO     |
|----------|----------------------|-----------|-------------------|------------------------|----------------------------|--------------------|-----------|
| 8-ago-99 | Equipo de transporte | 90,000 00 | 25%               | —                      | 7,500.00                   | 7,500.00           | 82,500 00 |
| AÑO 2000 | Equipo de transporte | 90,000.00 | 25%               | 7,500.00               | 22,500.00                  | 30,000.00          | 60,000.00 |
| AÑO 2001 | Equipo de transporte | 90,000 00 | 25%               | 30,000 00              | 22,500.00                  | 52,500 00          | 37,500.00 |
| AÑO 2002 | Equipo de transporte | 90,000 00 | 25%               | 52,500.00              | 22,500.00                  | 75,000.00          | 15,000.00 |
| AÑO 2003 | Equipo de transporte | 90,000 00 | 25%               | 75,000 00              | 14,999.00                  | 89,999.00          | 1         |

| FECHA    | CONCEPTO          | IMPORTE   | % DE DEPRECIACIÓN | DEPRECIACIÓN ACUMULADA | DEPRECIACIÓN DEL EJERCICIO | DEPRECIACIÓN TOTAL | SALDO     |
|----------|-------------------|-----------|-------------------|------------------------|----------------------------|--------------------|-----------|
| 8-ago-99 | Equipo de Computo | 13,200 00 | 30%               | —                      | 1,320 00                   | 1,320 00           | 11,880 00 |
| AÑO 2000 | Equipo de Cómputo | 13,200 00 | 30%               | 1,320 00               | 3,960 00                   | 5,280.00           | 7,920 00  |
| AÑO 2001 | Equipo de Cómputo | 13,200 00 | 30%               | 5,280 00               | 3,960.00                   | 9,240 00           | 3,960 00  |
| AÑO 2002 | Equipo de Cómputo | 13,200 00 | 30%               | 9,240 00               | 3,959 00                   | 13,199 00          | 1         |

## AMORTIZACIONES

| FECHA        | CONCEPTO               | IMPORTE  | % DE AMORTIZACIÓN | AMORTIZACIÓN ACUMULADA | AMORTIZACIÓN DEL EJERCICIO | AMORTIZACIÓN TOTAL | SALDO    |
|--------------|------------------------|----------|-------------------|------------------------|----------------------------|--------------------|----------|
| 15-may-99    | Gastos de constitución | 4,700.00 | 5%                | —                      | 137.08                     | 137.08             | 4,562.92 |
| AÑO 2000     | Gastos de constitución | 4,700.00 | 5%                | 137.08                 | 235.00                     | 372.08             | 4,327.92 |
| AÑO 2001     | Gastos de constitución | 4,700.00 | 5%                | 372.08                 | 235.00                     | 607.08             | 4,092.92 |
| AÑO 2002     | Gastos de constitución | 4,700.00 | 5%                | 607.08                 | 235.00                     | 842.08             | 3,857.92 |
| AÑO 2003     | Gastos de constitución | 4,700.00 | 5%                | 842.08                 | 235.00                     | 1,077.08           | 3,622.92 |
| Ene-Oct 2004 | Gastos de constitución | 4,700.00 | 5%                | 1,077.08               | 195.83                     | 1,272.91           | 3,427.09 |

| FECHA        | CONCEPTO              | IMPORTE    | % DE AMORTIZACIÓN | AMORTIZACIÓN ACUMULADA | AMORTIZACIÓN DEL EJERCICIO | AMORTIZACIÓN TOTAL | SALDO      |
|--------------|-----------------------|------------|-------------------|------------------------|----------------------------|--------------------|------------|
| 30-jun-99    | Gastos de instalación | 126,011.45 | 5%                | —                      | 3,150.29                   | 3,150.29           | 122,861.16 |
| AÑO 2000     | Gastos de instalación | 126,011.45 | 5%                | 3,150.29               | 6,300.57                   | 9,450.86           | 116,560.59 |
| AÑO 2001     | Gastos de instalación | 126,011.45 | 5%                | 9,450.86               | 6,300.57                   | 15,751.43          | 110,260.02 |
| AÑO 2002     | Gastos de instalación | 126,011.45 | 5%                | 15,751.43              | 6,300.57                   | 22,052.00          | 103,959.45 |
| AÑO 2003     | Gastos de instalación | 126,011.45 | 5%                | 22,052.00              | 6,300.57                   | 28,352.57          | 97,658.88  |
| Ene-Oct 2004 | Gastos de instalación | 126,011.45 | 5%                | 28,352.57              | 5,250.47                   | 33,603.04          | 92,408.41  |

## 5.4 PRESUPUESTOS

La realización de los presupuestos se determina en base a la demanda, que nos indicará el monto de las ventas, por lo cual dicha empresa deberá anticiparse a realizar las compras o pedidos a sus proveedores.

De acuerdo al estudio de mercado, el supermercado deberá surtir con una variedad de artículos con respecto a los productos de mayor compra y de aquellos que no se encuentran en otras tiendas ( pregunta 5 y 7 de la encuesta de mercado). En base a estos productos se hace la estimación para determinar la cantidad que se puede vender de la forma siguiente:

La localidad de Tepeaca cuenta con una población de 11,684 personas entre 15 y 64 años de edad, el promedio de ocupantes de una vivienda (SINCE 1995) es de 5 personas dando un total de 2,337 familias. Fueron encuestadas 30 familias aleatoriamente y se obtuvo que consumen al mes un promedio de 2 litros de aceite, por lo cual tomando las 2,337 familias se obtiene un consumo mensual de 4,674 litros de aceite.

Se pretende obtener un 40% de participación en el mercado debido a la semejanza que existe con la tienda San Miguelito y Productos Populares, abarcando este porcentaje porque dicho supermercado contará con los departamentos que tienen ambas tiendas.

El total de litros de aceite que se consumen es de 4,674 por el 40% de participación, se obtuvieron 1,870 litros de aceite; de los 1,870 litros de aceite se dividió entre 12 que es el número total de botellas que contiene la caja y dio un total de 156 cajas, que son las que se necesitan al mes.

Los artículos que manejará el supermercado se calculará de la forma anterior y variará las cantidades de acuerdo a las diferentes presentaciones y marcas de los productos. Una vez realizada esta operación se obtuvo un promedio anual de venta para el año 1999.

### PRESUPUESTO DE VENTAS

| DEPARTAMENTO             | PROMEDIO MENSUAL | PROYECCIÓN ANUAL |
|--------------------------|------------------|------------------|
| Abarrotes                | 273,083.00       | 3,276,996.00     |
| Frutas y verduras        | 13,161.00        | 157,932.00       |
| Salchichonería y lácteos | 39,825.00        | 477,900.00       |
| Artículos de cocina      | 10,995.50        | 131,946.00       |
| Artículos del hogar      | 21,000.00        | 252,000.00       |
| Perfumería               | 27,307.50        | 327,690.00       |
|                          | <hr/>            | <hr/>            |
| TOTAL                    | \$ 385,372.00    | \$ 4,624,464.00  |

### PRESUPUESTO DE COMPRAS

El supermercado manejará un margen promedio de contribución del 35.83%, debido a que cada departamento maneja entre el 20 y 40%. Por lo cual la compra total del supermercado representa el 64.17% de las ventas dando \$2,967,518.55. de compra anual.

En base a las ventas se determinó la participación que tiene cada departamento en el mercado.

| <b>Departamento</b>      | <b>Participación de mercado</b> | <b>Compra mensual</b> | <b>Compra anual</b>   |
|--------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Abarrotes                | 70.86%                          | \$ 175,231.97         | \$ 2,102,783.65       |
| Frutas y verduras        | 3.42%                           | 8,457.43              | 101,489.13            |
| Salchichonería y lácteos | 10.33%                          | 25,545.39             | 306,544.67            |
| Artículos de cocina      | 2.85%                           | 7,047.86              | 84,574.28             |
| Artículos del hogar      | 5.45%                           | 13,477.48             | 161,729.76            |
| Perfumería               | 7.09%                           | 17,533.09             | 210,397.06            |
| <b>TOTAL</b>             |                                 | <b>\$ 247,293.22</b>  | <b>\$2,967,518.55</b> |

#### 5.4.1 PRONÓSTICO DE VENTAS

Partiendo de los resultados obtenidos anteriormente el pronóstico de ventas para los siguientes cinco años se determinó mediante el factor inflacionario y el número de consumidores.

| <b>AÑO</b>   | <b>VENTAS</b> |
|--------------|---------------|
| Nov-Dic 1999 | 770,744.00    |
| 2000         | 5,580,134.37  |
| 2001         | 6,602,564.25  |
| 2002         | 7,812,325.84  |
| 2003         | 9,243,741.57  |
| Ene-Oct 2004 | 9,114,518.49  |

**5.4.2 PRONÓSTICO DE COMPRAS**

| AÑO          | COMPRAS      |
|--------------|--------------|
| Nov-Dic 1999 | 494,586.44   |
| 2000         | 3,580,772.22 |
| 2001         | 4,236,865.48 |
| 2002         | 5,013,169.49 |
| 2003         | 5,931,708.96 |
| Ene-Oct 2004 | 5,848,786.52 |

## 5.5 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

Este presupuesto está integrado por los gastos de venta y administración.

Los gastos de venta son aquellos gastos que tienen relación directa con la promoción, realización y desarrollo del volumen de ventas.

Los gastos de administración son todos los gastos que tienen como función el sostenimiento de las actividades destinadas a mantener la dirección y administración de la empresa y que sólo de un modo indirecto están relacionados con la operación de vender.

A continuación se mostrarán los gastos de venta para 1999 así como para los siguientes años.

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN PROYECTADO**

|                        | <b>NOV-DIC 99</b>    | <b>2000</b>            | <b>2001</b>            | <b>2002</b>            | <b>2003</b>            | <b>ENE-OCT 2004</b>    |
|------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Sueldos( 26 personas)  | 79,800.00            | 566,085.24             | 669,282.58             | 791,292.79             | 935,545.46             | 921,746.17             |
| Impuesto por nómina    | 21,546.00            | 152,843.01             | 180,706.29             | 213,649.05             | 252,597.27             | 248,871.46             |
| <b>DEPRECIACIÓN</b>    |                      |                        |                        |                        |                        |                        |
| Mobiliario y equipo    | 8,172.23             | 19,613.35              | 19,613.35              | 19,613.35              | 19,613.35              | 16,344.46              |
| Equipo de Transporte   | 7,500.00             | 22,500.00              | 22,500.00              | 22,500.00              | 14,999.00              | -----                  |
| Equipo de cómputo      | 1,320.00             | 3,960.00               | 3,960.00               | 3,959.00               | -----                  | -----                  |
| <b>AMORTIZACIÓN</b>    |                      |                        |                        |                        |                        |                        |
| Gastos de constitución | 137.08               | 235.00                 | 235.00                 | 235.00                 | 235.00                 | 195.83                 |
| Gastos de instalación  | 3,150.29             | 6,300.57               | 6,300.57               | 6,300.57               | 6,300.57               | 5,250.47               |
| Impuesto predial       | 240.00               | 1,702.51               | 2,012.88               | 2,379.83               | 2,813.67               | 2,772.17               |
| Luz                    | 10,000.00            | 70,938.00              | 83,870.00              | 99,159.50              | 117,236.28             | 115,507.04             |
| Agua                   | 960.00               | 6,810.05               | 8,051.52               | 9,519.31               | 11,254.68              | 11,088.67              |
| Teléfono               | 4,600.00             | 32,631.48              | 38,580.20              | 45,613.37              | 53,928.69              | 53,133.24              |
| Renta                  | 84,000.00            | 170,251.20             | 201,287.99             | 237,982.79             | 281,367.05             | 277,216.88             |
| Papelería              | 1,300.00             | 9,221.94               | 10,903.10              | 12,890.73              | 15,240.71              | 15,015.91              |
| Gasolina               | 2,720.00             | 19,295.14              | 22,812.64              | 26,971.38              | 31,888.26              | 31,417.91              |
| Publicidad             | 2,000.00             | 14,187.60              | 16,774.00              | 19,831.90              | 23,447.25              | 23,101.40              |
| Empaques               | 4,000.00             | 28,375.20              | 33,548.00              | 39,663.80              | 46,894.51              | 46,202.82              |
| Primas de seguro       | 1,666.66             | 11,823.00              | 13,978.33              | 16,526.58              | 19,539.37              | 19,251.17              |
| Premios                | 333.34               | 2,364.60               | 2,795.67               | 3,305.32               | 3,907.88               | 3,850.24               |
| <b>TOTAL</b>           | <b>\$ 233,445.60</b> | <b>\$ 1,139,137.89</b> | <b>\$ 1,337,212.12</b> | <b>\$ 1,517,394.28</b> | <b>\$ 1,836,809.03</b> | <b>\$ 1,790,965.87</b> |

## 5.6 FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento están definidas desde el punto de vista de la empresa. Las fuentes externas son todos los fondos originados en el exterior, mientras que el capital generado dentro de la misma empresa proviene de fuentes internas.

Una fuente externa importante, en especial en el comercio mayorista y detallista son los créditos de proveedores, para material y mercancía. Estos créditos se otorgan de manera informal, sin contratos. Es aceptable incluirlos en una proyección financiera, puesto que puede esperarse que los proveedores los otorguen, inclusive a nuevas empresas. En economías con un sistema de mayoreo bien desarrollado, estos créditos se emplean como instrumentos para competir con otras empresas.

En el caso de un supermercado que no es parte de alguna cadena y no tiene algún antecedente comercial que apoye su renombre sólo contará con plazos pequeños de pago al contado, dicho plazo abarca de una semana a quince días para el pago de la mercancía.

El monto del capital requerido para este proyecto se encuentra conformado de la siguiente forma:

| CONCEPTO                  | CANTIDAD      | PORCENTAJE DE INVERSIÓN |
|---------------------------|---------------|-------------------------|
| Aportación de accionistas |               |                         |
| Accionista 1              | 415,000.325   | 50 %                    |
| Accionista 2              | 415,000.325   | 50 %                    |
| TOTAL                     | \$ 830,000.65 | 100 %                   |

El total de la inversión será aportado por accionistas de la empresa constituida legalmente como una sociedad anónima ( S.A. ), dicha sociedad estará conformada por dos personas que de manera individual aportarán el capital social.

No se consideró la solicitud de un crédito debido a que algunas instituciones bancarias no conceden crédito actualmente, y otros ofrecían altas tasas de interés, las cuales a largo plazo se traducen en un mayor endeudamiento que no beneficia a una nueva empresa.

## 5.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel en el que no existen ni pérdidas ni ganancias para la empresa, es decir es el punto dónde se recupera la inversión, e indica el número de unidades que debe de vender la empresa para cubrir sus costos fijos sin operar con pérdidas.

El punto de equilibrio se calculó en base a la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribución ponderado}}$$

Se toma a las ventas como el cien porciento debido al extenso número de artículos que maneja el supermercado y se estima que lo que se compre sea vendido.

En base a la venta anual y su costo de venta se obtiene el margen de contribución que multiplicado por la participación de mercado con respecto a las ventas se obtiene el margen de contribución ponderado.

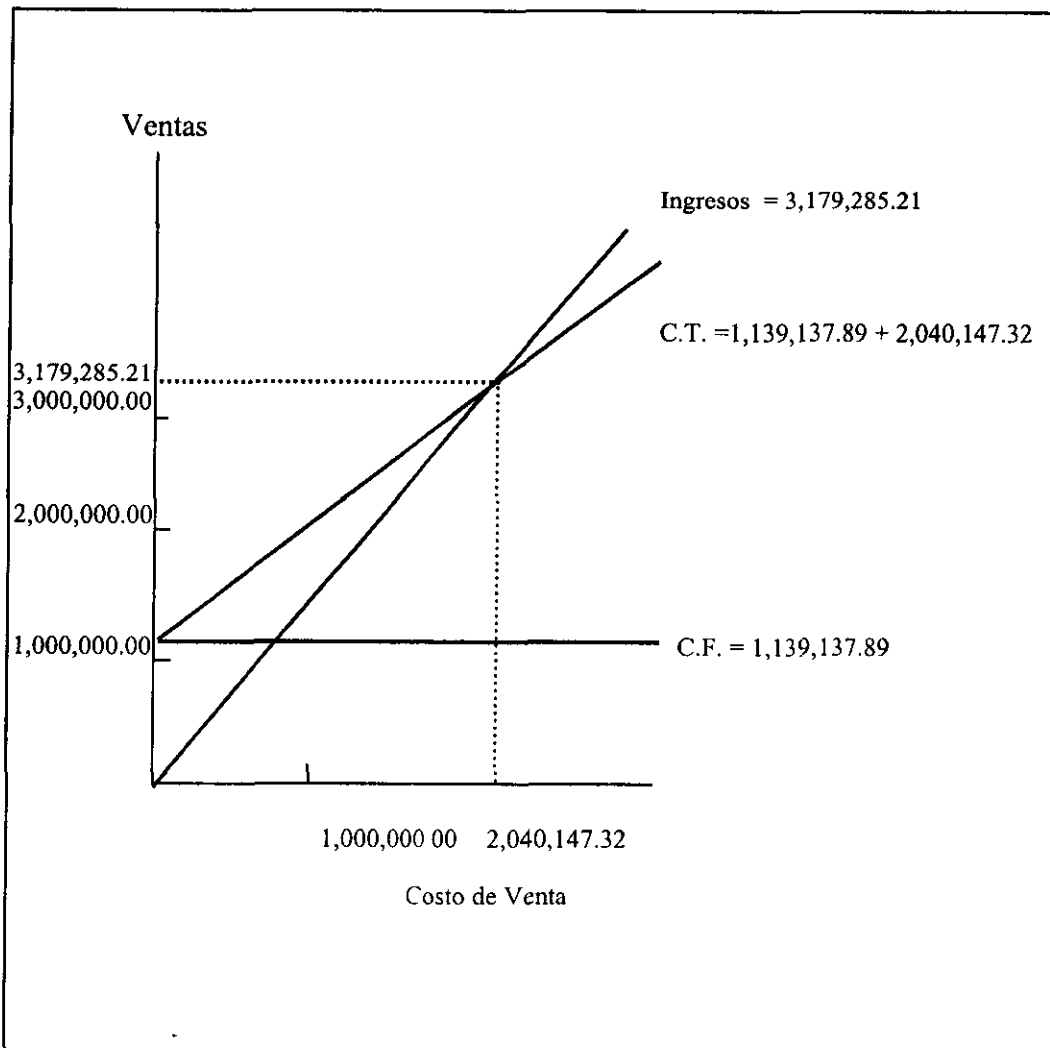
Por lo cual el supermercado manejará los siguientes datos:

| Venta | Costo de venta | Margen de Contribución | Participación de mercado | Margen de Contrib. Ponderado |
|-------|----------------|------------------------|--------------------------|------------------------------|
| 100%  | 64.17%         | 35.83%                 | 100%                     | 35.83%                       |

|                                      | Nov-Dic 1999 | 2000         | 2001         | 2002         | 2003         | Ene-Oct 2004 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Costos fijos                         | 233,445.60   | 1,139,137.89 | 1,337,212.12 | 1,571,394.28 | 1,836,809.03 | 1,790,965.87 |
| Margen de contribución ponderado     | 35.83%       | 35.83%       | 35.83%       | 35.83%       | 35.83%       | 35.83%       |
| Punto de equilibrio (ventas anuales) | 651,536.70   | 3,179,285.21 | 3,732,101.93 | 4,385,694.33 | 5,126,455.57 | 4,998,509.27 |

Se realizará un análisis con los anteriores datos para comprobar el punto de equilibrio:

|                        | <b>Nov-Dic<br/>1999</b> | <b>2000</b>  | <b>2001</b>  | <b>2002</b>  | <b>2003</b>  | <b>Ene-Oct<br/>2004</b> |
|------------------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------|
| Ventas                 | 651,536.70              | 3,179,285.21 | 3,732,101.93 | 4,385,694.33 | 5,126,455.57 | 4,998,509.27            |
| Costo de ventas        | 418,091.10              | 2,040,147.32 | 2,394,889.81 | 2,814,300.05 | 3,289,646.54 | 3,207,543.40            |
| Margen de contribución | 233,445.60              | 1,139,137.89 | 1,337,212.12 | 1,571,394.28 | 1,836,809.03 | 1,790,965.87            |
| Costos fijos           | 233,445.60              | 1,139,137.89 | 1,337,212.12 | 1,571,394.28 | 1,836,809.03 | 1,790,965.87            |
| Utilidad               | 0                       | 0            | 0            | 0            | 0            | 0                       |

**PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL AÑO 2000**

## **5.8 ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA**

El estado de resultados tiene por objeto mostrar detalladamente la forma en que son obtenidas las utilidades de la empresa durante un ejercicio.

Las ventas fueron determinadas en base al presupuesto de ventas y al pronóstico de ventas.

El costo de ventas se calculó por medio del presupuesto de compras, así como de su proyección.

Los gastos de operación se tomaron en base a su presupuesto elaborado anteriormente.

De acuerdo con la Ley del Impuesto sobre la Renta el pago de ISR será del 34% sobre la utilidad de operación, así como el porcentaje de PTU será del 10%, conforme a la Ley Federal del Trabajo. Ver tabla 1.

## **5.9 FLUJO DE CAJA PROFORMA**

El flujo de caja muestra el movimiento del efectivo en un periodo dado, obteniendo de las entradas y salidas el saldo de caja para el siguiente año.

Las entradas son ingresos que obtiene la empresa por concepto de ventas u otros ingresos.

El saldo en caja y bancos para el primer año se obtuvo del saldo en el balance inicial. Para los siguientes años se considerará el movimiento de las entradas y salidas del año anterior.

Los ingresos por ventas son determinados por la proyección de ventas.

Las salidas son todos los egresos o desembolsos que realiza la empresa como las compras, gastos de operación y los pagos de ISR y PTU.

Se consideran las depreciaciones y amortizaciones dentro del flujo de caja aunque físicamente no representen una salida, pero su presentación en forma negativa se utiliza para mostrar su manejo. Ver tabla 2.

Tabla 1

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA</b> |                     |                   |                   |                   |                   |                     |
|--------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
|                                      | <b>NOV-DIC 1999</b> | <b>2000</b>       | <b>2001</b>       | <b>2002</b>       | <b>2003</b>       | <b>ENE-OCT 2004</b> |
| <b>Ventas</b>                        | 770,744.00          | 5,580,134.37      | 6,602,564.25      | 7,812,325.84      | 9,243,741.57      | 9,114,518.49        |
| Inventario inicial                   | 332,687.00          | 332,687.00        | 332,687.00        | 332,687.00        | 332,687.00        | 332,687.00          |
| Compras                              | 494,586.44          | 3,580,772.22      | 4,236,865.48      | 5,013,169.49      | 5,931,708.96      | 5,848,786.52        |
| Inventario final                     | 332,687.00          | 332,687.00        | 332,687.00        | 332,687.00        | 332,687.00        | 332,687.00          |
| <b>Costo de ventas</b>               | 494,586.44          | 3,580,772.22      | 4,236,865.48      | 5,013,169.49      | 5,931,708.96      | 5,848,786.52        |
| <b>Utilidad marginal</b>             | 276,157.56          | 1,999,362.15      | 2,365,698.77      | 2,799,156.35      | 3,312,032.61      | 3,265,731.97        |
| Gastos de operación                  | 233,445.60          | 1,139,137.89      | 1,337,212.12      | 1,571,394.28      | 1,836,809.03      | 1,790,965.87        |
| <b>Utilidad de operación</b>         | 42,711.96           | 860,224.26        | 1,028,486.65      | 1,227,762.07      | 1,475,223.58      | 1,474,766.10        |
| ISR 34%                              | 14,522.07           | 292,476.25        | 349,685.46        | 417,439.10        | 501,576.02        | 501,420.47          |
| PTU 10%                              | 4,271.20            | 86,022.43         | 102,848.67        | 122,776.21        | 147,522.36        | 147,476.61          |
| <b>Utilidad del ejercicio</b>        | <b>23,918.70</b>    | <b>481,725.59</b> | <b>575,952.52</b> | <b>687,546.76</b> | <b>826,125.20</b> | <b>825,869.02</b>   |

Tabla 2

| <b>FLUJO DE CAJA PROFORMA</b> |                     |                   |                     |                     |                     |                     |
|-------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                               | <b>NOV-DIC 1999</b> | <b>2000</b>       | <b>2001</b>         | <b>2002</b>         | <b>2003</b>         | <b>ENE-OCT 2004</b> |
| Saldo en caja/bancos          | 33,268.70           | 77,467.00         | 611,801.50          | 1,240,362.95        | 1,980,517.63        | 2,847,790.75        |
| <b>ENTRADAS</b>               |                     |                   |                     |                     |                     |                     |
| Ventas                        | 770,744.00          | 5,580,134.37      | 6,602,564.25        | 7,812,325.84        | 9,243,741.57        | 9,114,518.49        |
| Total de entradas             | 804,012.70          | 5,657,601.37      | 7,214,365.75        | 9,052,688.79        | 11,224,259.20       | 11,962,309.24       |
| <b>SALIDAS</b>                |                     |                   |                     |                     |                     |                     |
| Compras                       | 494,586.44          | 3,580,772.22      | 4,236,865.48        | 5,013,169.49        | 5,931,708.96        | 5,848,786.52        |
| Gastos de operación           | 233,445.60          | 1,139,137.89      | 1,337,212.12        | 1,571,394.28        | 1,836,809.03        | 1,790,965.87        |
| Depreciación y amortización   | (20,279.60)         | (52,608.92)       | (52,608.92)         | (52,607.92)         | (41,147.92)         | (21,790.76)         |
| Pago de ISR                   | 14,522.07           | 292,476.25        | 349,685.46          | 417,439.10          | 501,576.02          | 501,420.47          |
| Pago de PTU                   | 4,271.20            | 86,022.43         | 102,848.67          | 122,776.21          | 147,522.36          | 147,476.61          |
| Total salidas                 | 726,545.70          | 5,045,799.86      | 5,974,002.81        | 7,072,171.16        | 8,376,468.45        | 8,266,858.71        |
| <b>Saldo en caja/bancos</b>   | <b>77,467.00</b>    | <b>611,801.50</b> | <b>1,240,362.95</b> | <b>1,980,517.63</b> | <b>2,847,790.75</b> | <b>3,695,450.53</b> |

### 5.10 BALANCE GENERAL INICIAL

El Balance inicial muestra la inversión inicial de la empresa con la cual empezará a realizar sus operaciones a una fecha determinada.

El balance presenta información detallada de cada una de las propiedades y obligaciones que tiene la empresa, así como el monto total del capital requerido para establecer el supermercado y el costo de cada uno de los activos.

Los conceptos que la conforman son:

- Caja y bancos: Es la cantidad en efectivo o en documentos con que cuenta la empresa para realizar sus operaciones cotidianas o en caso de imprevistos.
- Inventario inicial: Es determinado en base al capital de trabajo requerido para iniciar la venta, en este caso se calculó tanto el stock y la cantidad de las compras para que el supermercado se encuentre surtido.
- Inversión fija: Dicha inversión asciende a un monto de \$ 299,333.50
- Inversión diferida: Se consideran los gastos de constitución, de instalación, rentas pagadas por anticipado y primas de seguro; por el pago anticipado que debe realizar la empresa para obtener el servicio.
- Capital contable: La sociedad estará constituida por dos accionistas quienes realizarán las aportaciones en efectivo.

El balance inicial se muestra a continuación.

**BALANCE INICIAL AL 1 DE NOVIEMBRE DEL 1999**

| <b>ACTIVO</b>                  |               |                      | <b>CAPITAL CONTABLE</b> |                |                      |
|--------------------------------|---------------|----------------------|-------------------------|----------------|----------------------|
| <u>CIRCULANTE</u>              |               |                      | <u>CAPITAL SOCIAL</u>   |                |                      |
| Caja y bancos                  | \$ 33,268,70  |                      | Accionista # 1          | \$ 415,000.325 |                      |
| Inventario inicial             | 332,687.00    |                      | Accionista # 2          | 415,000 325    |                      |
| <b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b> |               | \$ 365,955.70        |                         |                | \$ 830,000.65        |
| <u>FIJO</u>                    |               |                      |                         |                |                      |
| Mobiliario y equipo            | \$ 196,133.50 |                      |                         |                |                      |
| Equipo de transporte           | 90,000 00     |                      |                         |                |                      |
| Equipo de cómputo              | 13,200 00     |                      |                         |                |                      |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>       |               | 299,333 50           |                         |                |                      |
| <u>DIFERIDO</u>                |               |                      |                         |                |                      |
| Gastos de constitución         | \$ 4,700 00   |                      |                         |                |                      |
| Gastos de instalación          | 126,011 45    |                      |                         |                |                      |
| Renta pagada por anticipada    | 24,000.00     |                      |                         |                |                      |
| Primas de seguro               | 10,000.00     |                      |                         |                |                      |
| <b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>   |               | 164,711.45           |                         |                |                      |
| <b>TOTAL DE ACTIVO</b>         |               | <b>\$ 830,000.65</b> | <b>TOTAL DE</b>         |                |                      |
|                                |               |                      | <b>CAPITAL CONTABLE</b> |                | <b>\$ 830,000.65</b> |

### 5.11 BALANCE GENERAL PROFORMA

Este documento muestra la situación financiera de las propiedades y obligaciones que tiene la empresa en los próximos cinco años.

#### ACTIVOS

- **CIRCULANTE** : La cuenta de Caja y bancos se determinó en base al flujo de caja. El inventario para los siguientes años será el mismo que el inventario del balance inicial, debido a que se utilizará el método UEPS.
- **FIJO**: Lo constituyen todas las inversiones así como sus depreciaciones.
- **DIFERIDO**: Esta formado por los gastos de constitución, de instalación así como su respectiva amortización, rentas pagadas por anticipado y primas de seguro que son servicios pagados por anticipado.

#### CAPITAL CONTABLE

- **CAPITAL SOCIAL** : Esta formado por las aportaciones en efectivo realizado por los accionistas así como la utilidad de ejercicios anteriores y la del ejercicio.

A continuación se presenta el Balance general proforma para los próximos cinco años.

**BALANCE GENERAL PROFORMA**

| CONCEPTO                       | NOV-DIC 1999         | 2000                   | 2001                   | 2002                   | 2003                   | ENE-OCT 2004           |
|--------------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b><u>ACTIVO</u></b>           |                      |                        |                        |                        |                        |                        |
| <b><u>CIRCULANTE</u></b>       |                      |                        |                        |                        |                        |                        |
| Caja y bancos                  | \$ 77,467.00         | \$ 611,801.50          | \$ 1,240,362.95        | \$ 1,980,517.63        | \$ 2,847,790.75        | \$ 3,695,450.53        |
| Inventarios                    | 332,687.00           | 332,687.00             | 332,687.00             | 332,687.00             | 332,687.00             | 332,687.00             |
| <b>TOTAL ACT. CIRCULANTE</b>   | <b>\$ 410,154.00</b> | <b>\$ 944,488.50</b>   | <b>\$ 1,573,049.95</b> | <b>\$ 2,313,204.63</b> | <b>\$ 3,180,477.75</b> | <b>\$ 4,028,137.53</b> |
| <b><u>FIJO</u></b>             |                      |                        |                        |                        |                        |                        |
| Mobiliario y equipo            | \$ 196,133.50        | \$ 196,133.50          | \$ 196,133.50          | \$ 196,133.50          | \$ 196,133.50          | \$ 196,133.50          |
| Depreciación acumulada         | (8,172.23)           | (27,785.58)            | (47,398.93)            | (67,012.28)            | (86,625.63)            | (102,970.09)           |
| Equipo de transporte           | 90,000.00            | 90,000.00              | 90,000.00              | 90,000.00              | 90,000.00              | 90,000.00              |
| Depreciación acumulada         | (7,500.00)           | (30,000.00)            | (52,500.00)            | (75,000.00)            | (89,999.00)            | (89,999.00)            |
| Equipo de cómputo              | 13,200.00            | 13,200.00              | 13,200.00              | 13,200.00              | 13,200.00              | 13,200.00              |
| Depreciación acumulada         | (1,320.00)           | (5,280.00)             | (9,240.00)             | (13,199.00)            | (13,199.00)            | (13,199.00)            |
| <b>TOTAL ACT. FIJO</b>         | <b>\$ 282,341.27</b> | <b>\$ 236,267.92</b>   | <b>\$ 190,194.57</b>   | <b>\$ 144,122.22</b>   | <b>\$ 109,509.87</b>   | <b>\$ 93,165.41</b>    |
| <b><u>DIFERIDO</u></b>         |                      |                        |                        |                        |                        |                        |
| Gastos de constitución         | \$ 4,700.00          | \$ 4,700.00            | \$ 4,700.00            | \$ 4,700.00            | \$ 4,700.00            | \$ 4,700.00            |
| Amortización acumulada         | (137.08)             | (372.08)               | (607.08)               | (842.08)               | (1,077.08)             | (1,272.91)             |
| Gastos de instalación          | 126,011.45           | 126,011.45             | 126,011.45             | 126,011.45             | 126,011.45             | 126,011.45             |
| Amortización acumulada         | (3,150.29)           | (9,450.86)             | (15,751.43)            | (22,052.00)            | (28,352.57)            | (33,603.04)            |
| Renta pagada por anticipado    | 24,000.00            | 24,000.00              | 24,000.00              | 24,000.00              | 24,000.00              | 24,000.00              |
| Primas de seguro               | 10,000.00            | 10,000.00              | 10,000.00              | 10,000.00              | 10,000.00              | 10,000.00              |
| <b>TOTAL ACT. DIFERIDO</b>     | <b>\$ 161,424.08</b> | <b>\$ 154,888.52</b>   | <b>\$ 148,352.94</b>   | <b>\$ 141,817.37</b>   | <b>\$ 135,281.80</b>   | <b>\$ 129,835.50</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>            | <b>\$ 853,919.35</b> | <b>\$ 1,335,644.94</b> | <b>\$ 1,911,597.46</b> | <b>\$ 2,599,144.22</b> | <b>\$ 3,425,269.42</b> | <b>\$ 4,251,138.44</b> |
| <b><u>CAPITAL CONTABLE</u></b> |                      |                        |                        |                        |                        |                        |
| <b>CAPITAL SOCIAL</b>          |                      |                        |                        |                        |                        |                        |
| Aportaciones en efectivo       | \$ 830,000.65        | \$ 830,000.65          | \$ 830,000.65          | \$ 830,000.65          | \$ 830,000.65          | \$ 830,000.65          |
| Utilidad de Ej. Anteriores     | -                    | 23,918.70              | 505,644.29             | 1,081,596.81           | 1,769,143.57           | 2,595,268.77           |
| Utilidad ejercicio             | 23,918.70            | 481,725.59             | 575,952.52             | 687,546.76             | 826,125.20             | 825,869.02             |
| <b>TOTAL CAP. CONTABLE</b>     | <b>\$ 853,919.35</b> | <b>\$ 1,335,644.94</b> | <b>\$ 1,911,597.46</b> | <b>\$ 2,599,144.22</b> | <b>\$ 3,425,269.42</b> | <b>\$ 4,251,138.44</b> |

# **CAPÍTULO VI**

## **EVALUACIÓN ECONÓMICA**

## EVALUACIÓN ECONÓMICA

Una vez terminado el estudio económico se procederá a realizar la parte final del análisis de factibilidad del proyecto. Sin embargo, a pesar de conocer incluso las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, aún no se habrá demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable.

### **6.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO**

Determinar la viabilidad económica del proyecto mediante la utilización de técnicas de evaluación económica y financiera.

### **6.2 TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)**

Es una tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta, que una persona estima antes de invertir. La TMAR que un inversionista le pediría a una inversión debe contemplar dos factores, primero debe ser tal su ganancia que compense los efectos inflacionarios y el segundo factor es un premio o sobre tasa por arriesgar su dinero en determinada inversión.

Para dicho proyecto se considera una inflación constante del 18.23%, mientras la prima de riesgo es del 5% que con referencia al estudio de mercado en su fuente primaria las condiciones reales de mercado muestran que el 5% de los consumidores no acudirían a realizar sus compras en dicho negocio, lo que implica un riesgo de no aceptación.

La TMAR se calcula de la siguiente manera:

$$TMAR = i + f + if$$

Donde:

i= premio al riesgo

f= inflación

Por lo cual:

$$\begin{aligned} TMAR &= 5\% + 18.23\% + (.009115) \\ &= 0.2414 \end{aligned}$$

$$TMAR = 24.14\%$$

### 6.3 VALOR PRESENTE NETO (VPN)

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. (Baca Urbina, pág 181)

En donde se considera el valor de P a la inversión fija y diferida  
Al valor de i se aplicó la TMAR

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5} + \frac{FNE_6 + VS}{(1+i)^6}$$

$$VPN = -464,044.95 + \frac{77,467.00}{(1+.2414)^1} + \frac{611,801.50}{(1+.2414)^2} + \frac{1,240,362.95}{(1+.2414)^3} + \frac{1,980,517.63}{(1+.2414)^4} + \frac{2,847,790.75}{(1+.2414)^5} + \frac{3,695,450.53 + 21,790.76}{(1+.2414)^6}$$

$$VPN = 3,459,247.83$$

Los criterios de evaluación son si  $VPN \geq 0$  se acepta la inversión y si el  $VPN < 0$  se rechaza.

El VPN arrojado en el análisis es mayor a cero, por lo tanto el proyecto del supermercado debe ser aceptado.

### 6.4 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero, es decir es la tasa que iguala la suma de los flujos de efectivo descontados a la inversión inicial. (Baca Urbina, pág. 183)

Para conocer el valor real del rendimiento de dinero en esa inversión se deja como incógnita la i y se determina por medio de tanteos, hasta que la i sea igual a la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

La fórmula es la siguiente:

$$P = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5} + \frac{FNE_6 + VS}{(1+i)^6}$$

TIR= 118 %

La TIR es de 118 % y la TMAR del 24.14%, por lo cual se confirma la viabilidad del proyecto.

## 6.5 RAZONES FINANCIERAS

### 6.5.1 RENTABILIDAD

#### a) Margen neto de utilidades

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuesto}}{\text{Ventas}}$$

|                                    | 1999       | 2000         | 2001         | 2002         | 2003         | 2004         |
|------------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Utilidad neta después de impuestos | 23,918.70  | 481,725.59   | 575,952.52   | 687,546.76   | 826,125.20   | 825,869.02   |
| Ventas                             | 770,744.00 | 5,580,134.37 | 6,602,564.25 | 7,812,325.84 | 9,243,741.57 | 9,114,518.49 |
| Resultado                          | 3.10%      | 8.63%        | 8.72%        | 8.80%        | 8.94%        | 9.06%        |

Durante los próximos cinco años se obtiene un incremento en las utilidades, lo cual es favorable para la empresa.

#### b) Rendimiento de la inversión

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuesto}}{\text{Activo total}}$$

|                                    | 1999       | 2000         | 2001         | 2002         | 2003         | 2004         |
|------------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Utilidad neta después de impuestos | 23,918.70  | 481,725.59   | 575,952.52   | 687,546.76   | 826,125.20   | 825,869.02   |
| Activo total                       | 853,919.35 | 1,335,644.94 | 1,911,597.46 | 2,599,144.22 | 3,425,269.42 | 4,251,138.44 |
| Resultado                          | 2.80%      | 36.07%       | 30.13%       | 26.45%       | 24.12%       | 19.43%       |

Cada año el porcentaje va a disminuir como consecuencia del aumento de los activos de la empresa.

c) Rendimiento de capital social

$$\text{Rendimiento de capital social} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuesto}}{\text{Capital social}}$$

|                                    | 1999       | 2000       | 2001       | 2002       | 2003       | 2004       |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Utilidad neta después de impuestos | 23,918.70  | 481,725.59 | 575,952.52 | 687,546.76 | 826,125.20 | 825,869.02 |
| Capital social                     | 830,000.65 | 830,000.65 | 830,000.65 | 830,000.65 | 830,000.65 | 830,000.65 |
| Resultado                          | 2.88%      | 58.04%     | 69.39%     | 82.84%     | 99.53%     | 99.50%     |

El incremento en el rendimiento sobre el capital aumenta cada año beneficiando a la empresa.

## 6.5.2 ACTIVIDAD

a) Rotación de activo total

Con las ventas obtenidas se proporciona el dato de cuantas veces se cubre la inversión del negocio.

$$\text{Rotación de activo total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

|              | 1999       | 2000         | 2001         | 2002         | 2003         | 2004         |
|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas       | 770,744.00 | 5,580,134.37 | 6,602,564.25 | 7,812,325.84 | 9,243,741.57 | 9,114,518.49 |
| Activo total | 853,919.35 | 1,335,644.94 | 1,911,597.46 | 2,599,144.22 | 3,425,269.42 | 4,251,138.44 |
| Resultado    | 0.90       | 4.18         | 3.45         | 3.00         | 2.70         | 2.14         |

Como se muestra en la tabla, en el transcurso del tiempo el total de activo se incrementa debido al activo circulante. Para 1999 las ventas no logran cubrir ni siquiera una vez los

activos de la empresa. Por lo cual hasta el año 2000 es cuando se cubre cuatro veces la inversión.

### 6.5.3 SOLVENCIA

#### a) Capital contable a activo total

$$\text{Capital contable a activo total} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$$

|                  | 1999       | 2000         | 2001         | 2002         | 2003         | 2004         |
|------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Capital contable | 853,919.35 | 1,335,644.94 | 1,911,597.46 | 2,599,144.22 | 3,425,269.42 | 4,251,138.44 |
| Activo total     | 853,919.35 | 1,335,644.94 | 1,911,597.46 | 2,599,144.22 | 3,425,269.42 | 4,251,138.44 |
| Resultado        | 100%       | 100%         | 100%         | 100%         | 100%         | 100%         |

La participación de la inversión en el total de los activos de la empresa es del 100% debido que a lo largo de los cinco años la inversión por parte de sus accionistas sigue presente.

## 6.6 CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA

En el análisis del estudio económico por medio de los estados financieros, se muestra la viabilidad que tiene el proyecto. Así como la programación del tiempo en que el proyecto podrá ser puesto en marcha.

A través del cálculo del punto de equilibrio se verifica que la estimación de ventas de la empresa se encuentra por arriba de lo estimado, haciéndola más rentable; y mediante el estado de resultados se observa un incremento de utilidad para cada año lo cual hace que el proyecto sea atractivo.

En la evaluación económica se demostró la rentabilidad y viabilidad que tiene el supermercado por medio de técnicas de evaluación económica y razones financieras.

Al obtener una tasa interna de retorno de 118 % superior a la tasa mínima aceptable por los inversionistas, muestra la rentabilidad y viabilidad que tiene el proyecto.

Al analizar las razones financieras no se consideró la liquidez, debido al plazo máximo que otorgarán los proveedores de 3 a 15 días a partir de la fecha de entrega de la mercancía, lo que implica que el supermercado debe responder a las deudas contraídas según el plazo otorgado por el proveedor.

# **CAPTULO VII**

## **CONCLUSIONES GENERALES**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Al término de la realización de los estudios correspondientes que integran un proyecto de inversión, se puede concluir que el proyecto es rentable.

Por medio del estudio de mercado se respalda la realización del proyecto debido a la existencia de demanda en la localidad de Tepeaca, que abarcan a clientes preferentemente entre los 15 y 64 años, quienes influyen de manera directa en la realización de las compras. Así mismo se obtuvo información acerca de las preferencias que tienen los consumidores, para acudir a comprar en un determinado lugar, como lo es el "surtido".

Es importante recalcar que el valor que se agrega al supermercado es la atención y servicio al cliente, que lo hace regresar nuevamente.

El estudio técnico muestra el lugar adecuado para el establecimiento del supermercado, como es su localización, distribución, tamaño e instalación de la empresa para que el cliente desarrolle en un solo lugar la mayor parte de sus compras. También en este estudio se consideraron las necesidades y características del mercado, que dan las pautas para instalar una empresa de tal magnitud.

Por medio de algunos métodos se realizó la distribución del supermercado, en donde se pretende que el cliente recorra la mayor parte del piso de ventas y se lleven a cabo compras impulsivas.

Partiendo de la existencia de la demanda y de un lugar físico en donde los consumidores puedan asistir a realizar sus compras, se debe considerar el proceso administrativo, el cual va a estructurar a la organización para el mejor funcionamiento del supermercado y proyectar a los clientes por medio de sus empleados el objetivo de la empresa.

A través de una adecuada y responsable administración se logra el éxito de una empresa, que continuamente reconozca el aspecto humano que integra al supermercado: socios-proveedores-empresa-clientes, que por ellos existe la organización.

Mediante la elección, capacitación y motivación a los empleados, el cliente contará con un excelente servicio y simultáneamente el personal se encontrará satisfecho con su trabajo.

El análisis de un proyecto implica también una parte que evalúa la situación financiera de la empresa, por lo cual se tomó en cuenta un periodo de cinco años que muestran el comportamiento financiero del negocio. Dicho resultado se encuentra por arriba de su inversión inicial que considera los recursos necesarios para el funcionamiento del supermercado y demuestra la rentabilidad del proyecto.

Es a través del punto de equilibrio (igualar los costos con los ingresos) que también se demuestra que los ingresos de la empresa son superiores a los costos que respaldan el funcionamiento del supermercado.

Por medio de la evaluación económica se comprobó la rentabilidad y viabilidad del proyecto, al ser mayor la tasa interna de retorno (TIR), comparada a la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) por parte de los inversionistas.

**ANEXOS**

**ESTUDIO DE MERCADO**

INEGI SISTEMA PARA LA CONSULTA DE INFORMACION CENSAL ( SCINCE 95 )

=====

REPORTE GLOBAL

UNIDAD GEOGRAFICA REPORTADA : L1640001

| IND. | CONCEPTO  | VALOR     |
|------|---|-----------|
| C01  | Población total (1995) .....                                    | 20,201.00 |
| C02  | Población masculina (1995) .....                                | 9,719.00  |
| C03  | Población femenina (1995) .....                                 | 10,482.00 |
| C04  | Índice de masculinidad (1995) .....                             | 92.70     |
| C05  | Edad mediana (1995) .....                                       | 19.00     |
| C06  | Relación de dependencia demográfica (1995) .....                | 72.70     |
| C07  | Relación niños-mujer (1995) .....                               | 47.30     |
| C08  | Pob de 5 años y más (1995) .....                                | 17,590.00 |
| C09  | Pob de 5 años y más masc (1995) .....                           | 8,395.00  |
| C10  | Pob de 5 años y más fem (1995) .....                            | 9,195.00  |
| C11  | Pob de 6 años y más (1995) .....                                | 17,046.00 |
| C12  | Pob de 6 años y más masc (1995) .....                           | 8,118.00  |
| C13  | Pob de 6 años y más fem (1995) .....                            | 8,928.00  |
| C14  | Pob de 12 años y más (1995) .....                               | 13,918.00 |
| C15  | Pob de 12 años y más masc (1995) .....                          | 6,565.00  |
| C16  | Pob de 12 años y más fem (1995) .....                           | 7,353.00  |
| C17  | Pob de 15 años y más (1995) .....                               | 12,409.00 |
| C18  | Pob de 15 años y más masc (1995) .....                          | 5,840.00  |
| C19  | Pob de 15 años y más fem (1995) .....                           | 6,569.00  |
| C20  | Pob de 16 años y más (1995) .....                               | 11,925.00 |
| C21  | Pob de 16 años y más masc (1995) .....                          | 5,604.00  |
| C22  | Pob de 16 años y más fem (1995) .....                           | 6,321.00  |
| C23  | Pob de 18 años y más (1995) .....                               | 10,997.00 |
| C24  | Pob de 18 años y más masc (1995) .....                          | 5,146.00  |
| C25  | Pob de 18 años y más fem (1995) .....                           | 5,851.00  |
| C26  | Pob de 30 años y más (1995) .....                               | 6,195.00  |
| C27  | Pob de 30 años y más masc (1995) .....                          | 2,876.00  |
| C28  | Pob de 30 años y más fem (1995) .....                           | 3,319.00  |
| C29  | Pob de 60 años y más (1995) .....                               | 1,063.00  |
| C30  | Pob de 65 años y más (1995) .....                               | 725.00    |
| C31  | Pob de 0 a 4 años (1995) .....                                  | 2,583.00  |
| C32  | Pob de 0 a 4 años masc (1995) .....                             | 1,312.00  |
| C33  | Pob de 0 a 4 años fem (1995) .....                              | 1,271.00  |
| C34  | Pob de 0 a 14 años (1995) .....                                 | 7,764.00  |
| C35  | Pob de 0 a 14 años masc (1995) .....                            | 3,867.00  |
| C36  | Pob de 0 a 14 años fem (1995) .....                             | 3,897.00  |
| C37  | Pob de 6 a 14 años (1995) .....                                 | 4,637.00  |
| C38  | Pob de 6 a 14 años masc (1995) .....                            | 2,278.00  |
| C39  | Pob de 6 a 14 años fem (1995) .....                             | 2,359.00  |
| C40  | Pob de 15 a 49 años fem (1995) .....                            | 5,464.00  |
| C41  | Pob de 15 a 64 años (1995) .....                                | 11,684.00 |
| C42  | Pob de 15 a 64 años masc (1995) .....                           | 5,527.00  |
| C43  | Pob de 15 a 64 años fem (1995) .....                            | 6,157.00  |
| C44  | Pob de 6 a 14 años que sabe leer y escribir (1995) .....        | 4,200.00  |
| C45  | Pob de 6 a 14 años que sabe leer y escribir masc (1995) .....   | 2,061.00  |
| C46  | Pob de 6 a 14 años que sabe leer y escribir fem (1995) .....    | 2,139.00  |
| C47  | Pob de 15 años y más alfabeta (1995) .....                      | 11,510.00 |
| C48  | Pob de 15 años y más alfabeta masc (1995) .....                 | 5,572.00  |
| C49  | Pob de 15 años y más alfabeta fem (1995) .....                  | 5,938.00  |
| C50  | Total de viviendas habitadas (1995) .....                       | 3,843.00  |
| C51  | Viviendas particulares habitadas (1995) .....                   | 3,833.00  |
| C52  | Promedio de ocupantes en viv part (1995) .....                  | 5.30      |
| C53  | Viv part con drenaje conectado a la red pública (1995) .....    | 2,790.00  |
| C54  | Viv part con drenaje conectado a la fosa séptica (1995) .....   | 404.00    |
| C55  | Viv part que disponen de energía eléctrica (1995) .....         | 3,687.00  |
| C56  | Viv part con agua entubada en la viv (1995) .....               | 1,854.00  |
| C57  | Viv part con agua entubada en el predio (1995) .....            | 1,748.00  |
| C58  | Viv part con agua entubada de llave púb o hidrante (1995) ..... | 22.00     |

Anexo I, núm. 1

**FORMATO DE LA ENCUESTA**

Esta encuesta tiene por objeto conocer sus expectativas sobre una tienda de supermercado. Marque con una "X" dentro del paréntesis la(s) respuesta(s) que mejor indique(n) cuál es su opinión con respecto a lo que se pregunta:

Edad \_\_\_\_\_ Barrio o población \_\_\_\_\_

1. ¿ Conoce usted misceláneas, tiendas de abarrotes o supermercado en Tepeaca?

Sí ( ) No ( )

2. ¿ Lleva a cabo sus compras en alguna de ellas?

Sí ( ) Menciónela \_\_\_\_\_ Tipo \_\_\_\_\_

No( ) Dónde \_\_\_\_\_

3. ¿ Por qué la prefiere?

Precio ( ) Atención ( ) Cercanía ( )

Surtido ( ) Otro ( )

4.¿ Con qué frecuencia realiza sus compras?

Una vez a la semana ( ) Una vez a la quincena ( )

Una vez al mes ( ) Diario ( )

5. ¿ Qué productos compra ?

Abarrotes ( )

Salchichonería y lácteos ( )

Frutas y verduras ( )

Artículos del hogar ( )

Perfumería ( )

Artículos de cocina ( )

6. De abrir una tienda de supermercado que ofreciera los departamentos mencionados anteriormente ¿realizaría usted sus compras ahí ?

Sí ( ) No ( ) Por qué \_\_\_\_\_

7. ¿ Qué es lo que no encuentra usted en otras tiendas ?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es su ingreso ?

De 1 a 2 salarios mínimos ( )

De 2 a 3 salarios mínimos ( )

De 3 a 5 salarios mínimos ( )

Más de 5 salarios mínimos ( )

**PROYECCIÓN DE LA TASA DE CRECIMIENTO**

## DATOS HISTÓRICOS

| DATO (X) | AÑO  | TASA (Y) |
|----------|------|----------|
| 1        | 1990 | 1.19     |
| 6        | 1995 | 1.23     |

## DATOS PRONOSTICADOS

| DATO (X) | AÑO  | TASA (Y) |
|----------|------|----------|
| 11       | 2000 | 2.06     |
| 12       | 2001 | 2.14     |
| 13       | 2002 | 2.22     |
| 14       | 2003 | 2.30     |
| 15       | 2004 | 2.38     |

Fórmulas:

$$A = \frac{\Sigma X^2 \Sigma Y - \Sigma X \Sigma XY}{n \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}$$

$$B = \frac{n \Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y}{n \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}$$

Datos:

$$\Sigma X = 7$$

$$\Sigma Y^2 = 2.93$$

$$\Sigma Y = 2.42$$

$$\Sigma XY = 8.57$$

$$\Sigma X^2 = 37$$

$$n = 2$$

PRONÓSTICO :

$$Y = A + BX$$

$$A = 1.182$$

$$B = 0.08$$

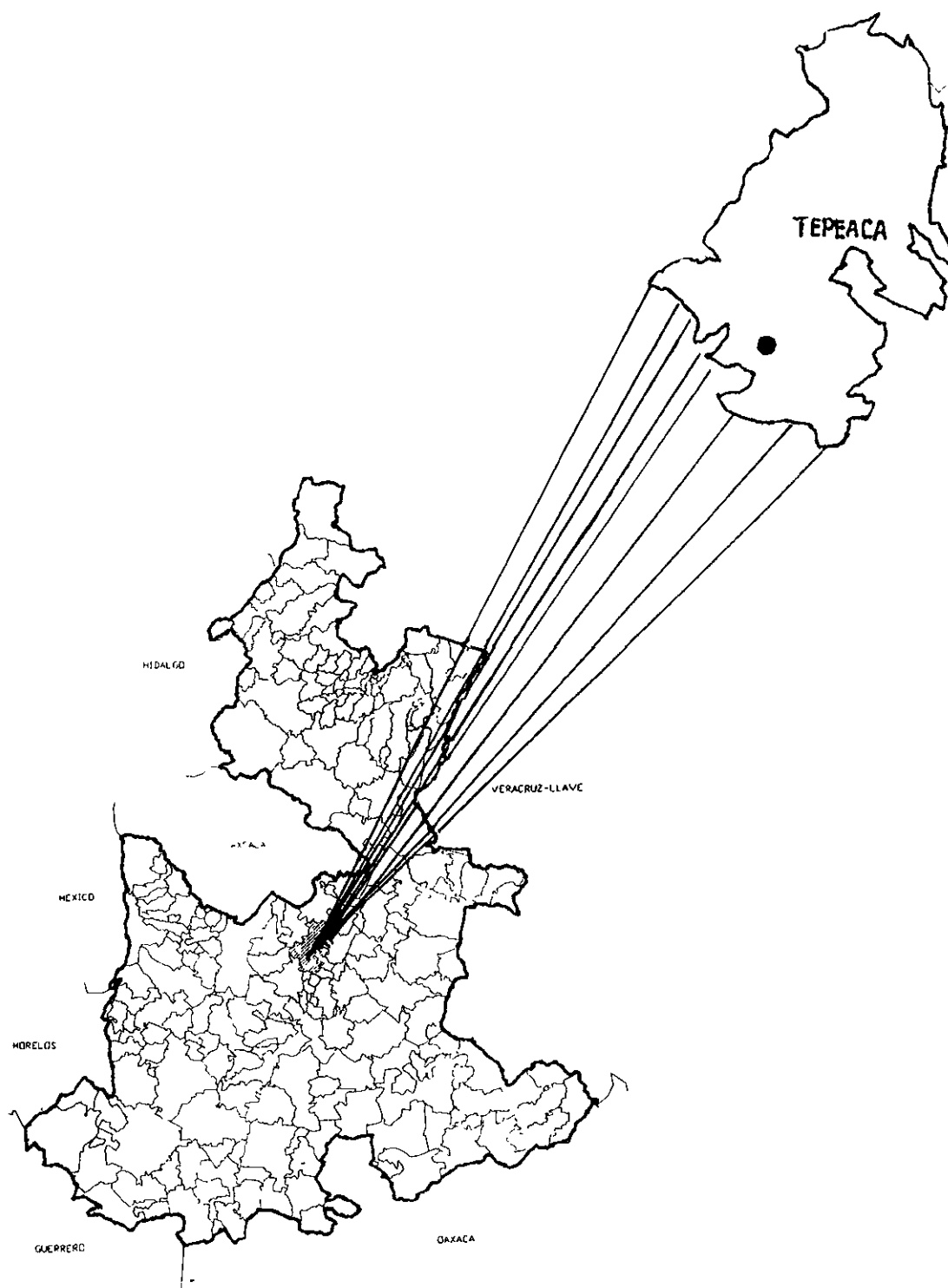
Por lo tanto

$$Y = 1.182 + 0.08X$$

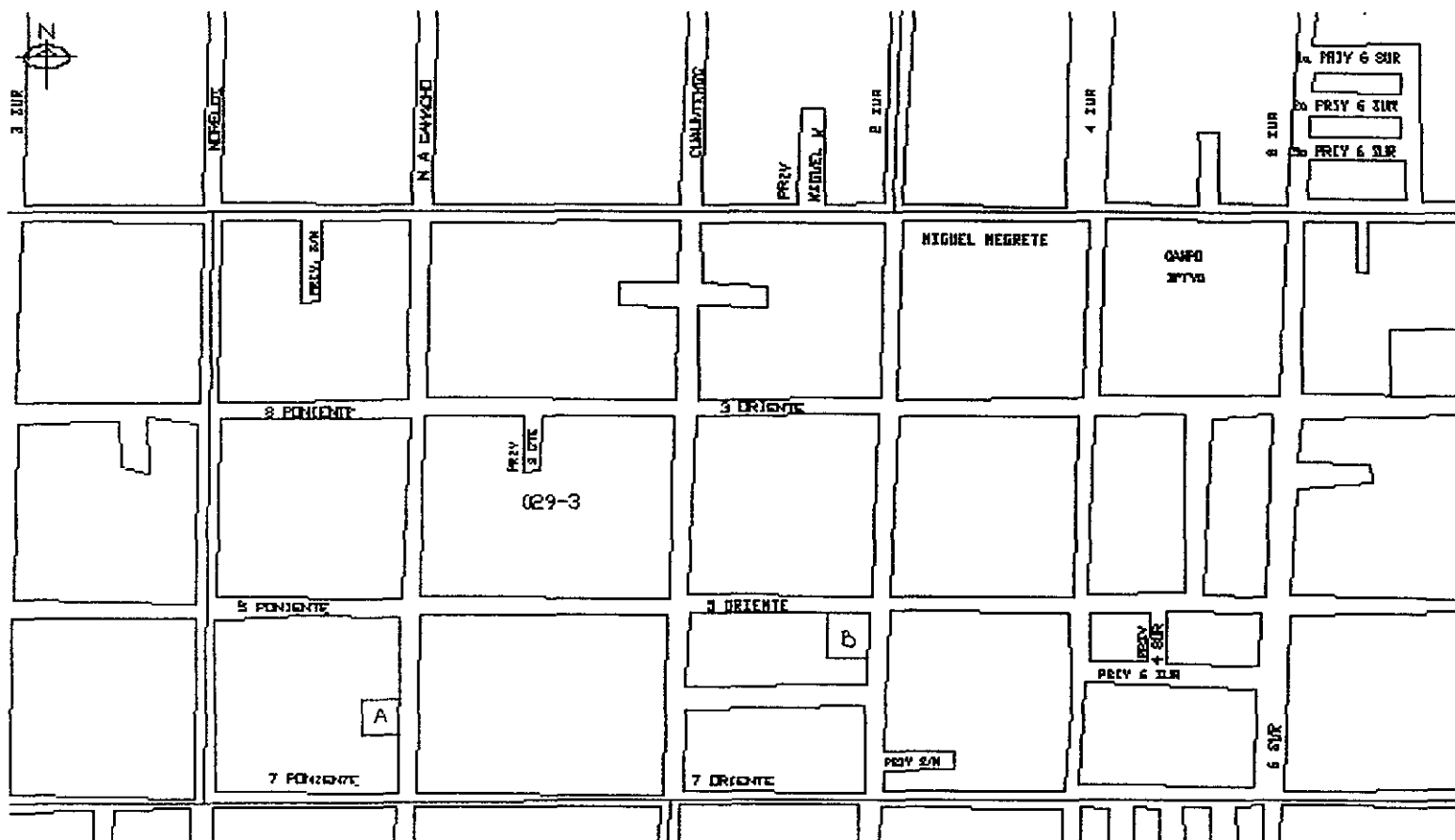
**ANÁLISIS DE PRECIOS**

| PRODUCTO                 | MARCA     | PRECIO    |            |       |          |
|--------------------------|-----------|-----------|------------|-------|----------|
|                          |           | Miguelito | Prod. Pop. | Otros | PROMEDIO |
| Café 500 gr              | Legal     | 26.00     | 24.50      | 25.70 | 25.4     |
| Leche 1 Lt.              | Alpura    | 7.20      | 7.30       | 7.10  | 7.20     |
| Aceite 1 Lt.             | 1-2-3     | 11.00     | 10.90      | 10.70 | 10.86    |
| Cereal 510 gr            | Zucaritas | 20.40     | 26.90      | 23.10 | 23.46    |
| Pasta p/ sopa            | Italpasta | 1.70      | 1.70       | 2.20  | 1.86     |
| Papel higiénico 4 rollos | Pétalo    | 9.20      | 8.90       | 10.00 | 9.36     |
| Jabón de tocador 150 gr  | Zest      | 5.30      | 5.00       | 5.50  | 5.26     |
| Shampoo 750 ml.          | Vanart    | 14.50     | 14.90      | 14.50 | 14.63    |
| Crema de tocador 420 ml. | Hinds     | 19.00     | 18.90      | 19.90 | 19.26    |
| Desodorante              | Obao      | 11.00     | 8.90       | 9.90  | 9.93     |
| Gel 305 gr               | Get Set   | 12.00     | 10.90      | 12.90 | 11.93    |
| Jamón 1 Kg               | FUD       | 32.00     |            | 38.00 | 35.00    |
| Queso panela             |           | 34.00     |            | 39.00 | 36.50    |
| Mantequilla 90 g.        | Chipilo   | 4.00      |            | 4.80  | 4.40     |
| Crema 250 ml             | Chipilo   | 3.50      |            | 4.30  | 3.90     |
| Blanqueador 500 ml       | Clarasol  | 1.50      | 1.60       | 1.90  | 1.66     |
| Detergente 500 gr        | Salvo     | 6.80      | 6.50       | 7.10  | 6.80     |
| Plátano 1 kg. Tabasco    |           | 3.50      |            | 3.70  | 3.60     |
| Papaya 1 Kg              |           | 2.50      |            | 2.90  | 2.70     |
| Jitomate 1 Kg            |           | 3.20      |            | 3.20  | 3.20     |
| Cebolla 1 Kg             |           | 3.00      |            | 2.70  | 2.85     |

**ANEXOS**  
**ESTUDIO TÉCNICO**



Anexo II, núm.1



Anexo II, núm. 2

Unidad Geográfica: L1640001 Total de Ageb: 16  
 Indicador : Población total (1995)



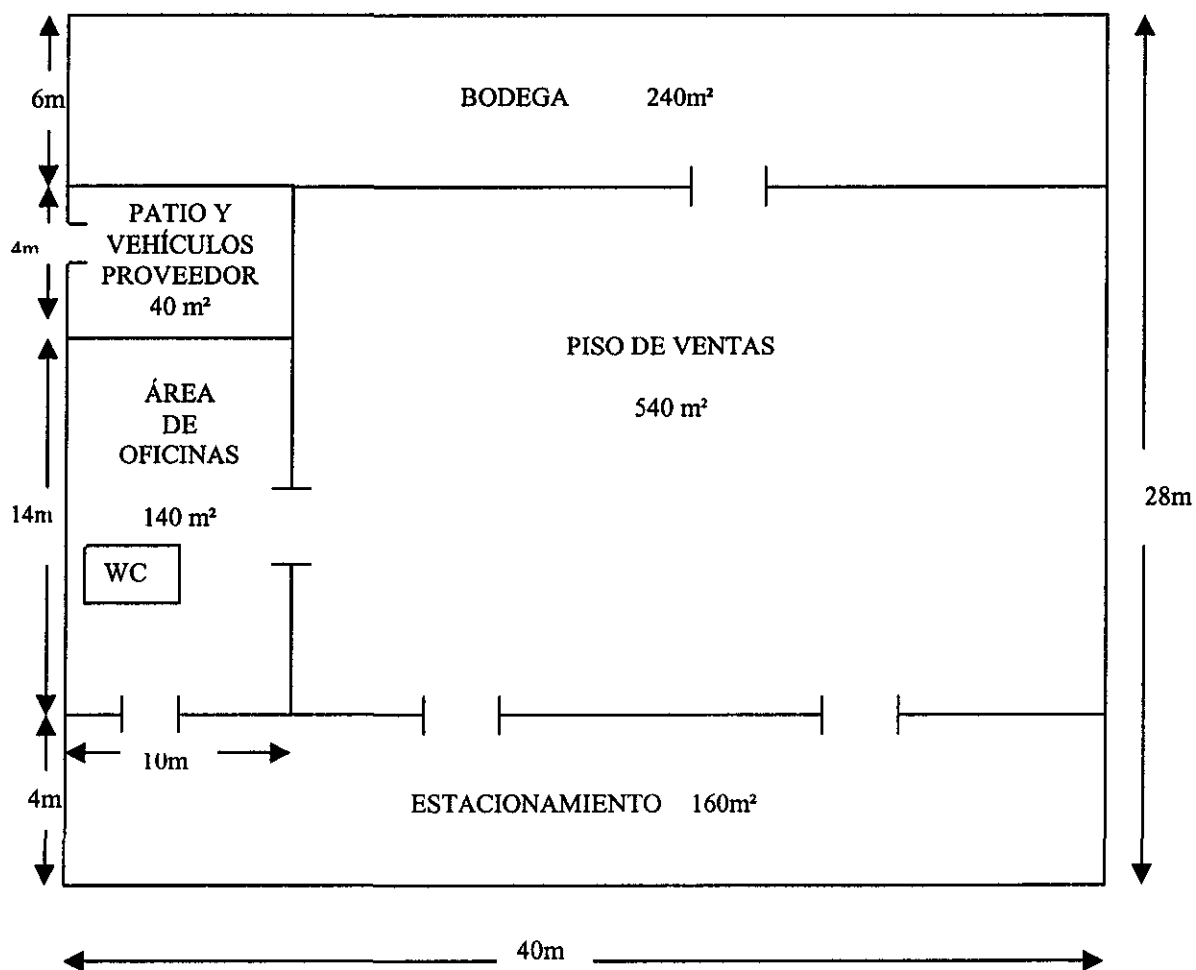
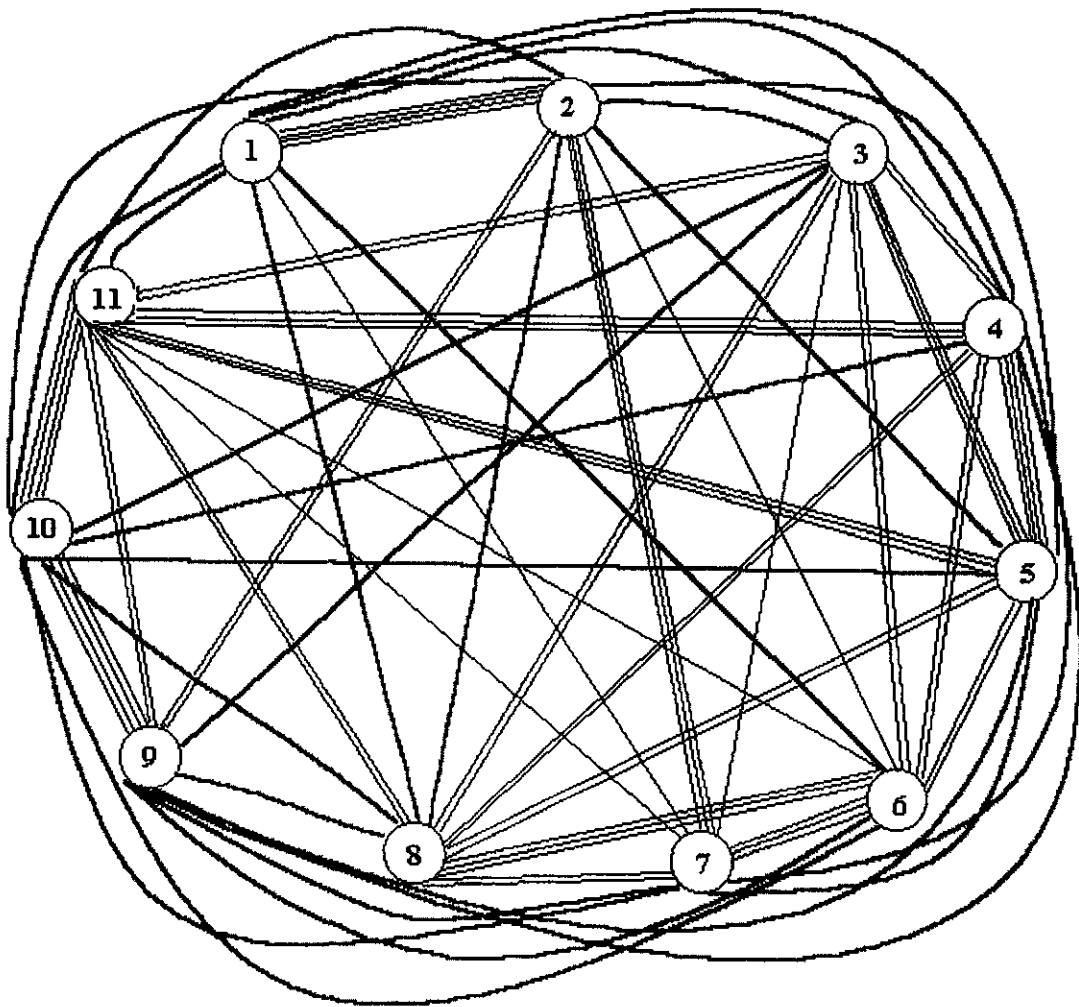
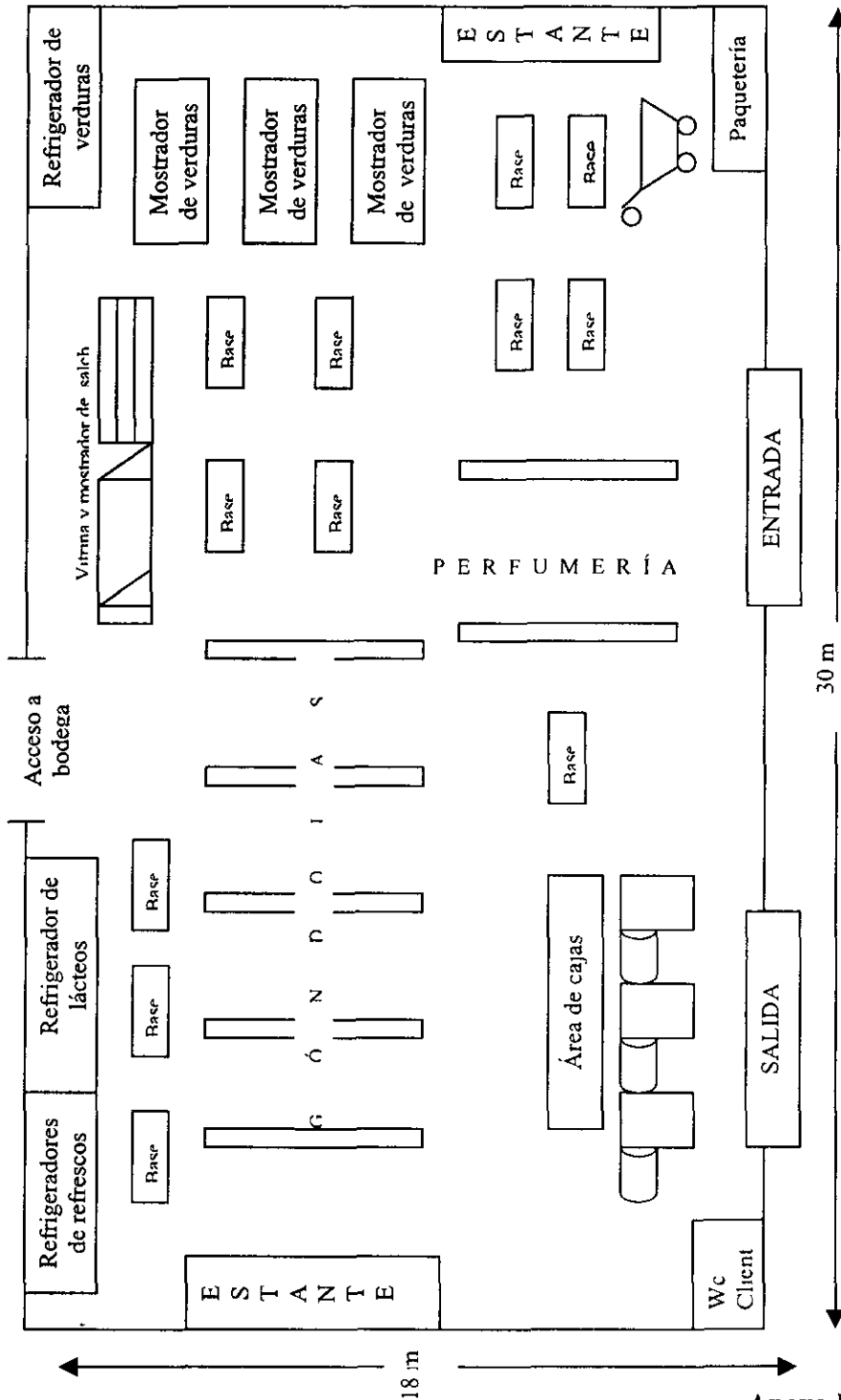
**DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA**



DIAGRAMA DE HILOS



**DISTRIBUCIÓN DEL PISO DE VENTAS**



Anexo II, núm. 6

**BIBLIOGRAFÍA****ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Arias Galicia, Fernando

Edit. TRILLAS

**EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Baca Urbina, Gabriel

Edit. MC GRAW HILL

**PROYECTOS DE INVERSIÓN EN INGENIERÍA**

Erossa Martín, Victoria Eugenia

Edit. LIMUSA NORIEGA

**MERCADOTECNIA**

Fisher, Laura

Edit. MC GRAW HILL

**ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL**

Koontz, Harold

Edit. MC GRAW HILL

**DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA**

Kotler, Philip

Edit. PRENTICE HALL

**PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD**

Lara Flores, Elías

Edit. TRILLAS

**PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

Meighan, Michael

Edit. FONDO EDITORIAL LEGIS

**FUNDAMENTOS DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Sapag Chain, Nassir

Edit. MC GRAW HILL

**ADMINISTRACIÓN TEORÍA Y PRÁCTICA**

Robbins, Stephen

Edit. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA



PRESUPUESTOS, PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES

Welsch, Glenn A.

Edit. PRENTICE HALL

PERFIL SOCIODEMOGRAFICO PUEBLA

INEGI 1995

REVISTA EXPANSIÓN

Mayo 1999

Núm. 765

MUNDO EJECUTIVO

Diciembre 1998

Núm. 236