



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES EN EL CANAL
SUPERMERCADO EN HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**MARIO RENE GUANDIQUE ÁLVAREZ
OVIDIO RICARDO TABORA RODAS**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, F.M.

HONDURAS, C.A.

ENERO 2017

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

**AUTORIDADES
UNIVERSITARIAS**

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES EN EL CANAL
SUPERMERCADO EN HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR

SAMMY DE JESÚS CASTRO

MIEMBROS DE LA TERNA

JORGE CENTENO

PLABLO MOYA

EDWIN ARAQUE



FACULTAD DE POSTGRADO

**COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES EN EL CANAL
SUPERMERCADO EN HONDURAS**

AUTORES:

Mario Rene Guandique Álvarez

Ovidio Ricardo Tabora Rodas

RESUMEN

Se realizó un estudio sobre los elementos que inciden en la competitividad de las MIPYMES en el canal supermercado de Honduras. Se determinó el índice de concentración de mercado de los principales supermercados del Distrito Central (Tegucigalpa y Comayagüela), donde se observa que la mayor concentración se encuentra en las cadenas del Grupo Wal-Mart y La Colonia 44% y 40% respectivamente. Mediante el análisis de las fuerzas de Porter, se concluye que debido al crecimiento constante del sector supermercado, aumenta en este el poder de negociación, afectando directamente a empresas del tipo MIPYME. Se utilizó la herramienta del análisis FODA para determinar la situación actual y los puntos a mejorar por el sector MIPYME. Se concluyó determinando un modelo de estructura de costos para el ingreso como proveedores a las cadenas de supermercado, con escenarios y cálculos del punto de equilibrio para determinar el volumen de ventas necesario para obtener ganancias como proveedor.

PALABRAS CLAVE: Estructura de Costos, Índice de Concentración, MIPYME, Punto de Equilibrio, Supermercado.



COMPETITIVENESS OF MSMEs IN THE HONDURAN SUPERMARKETS

AUTHORS:

Mario Rene Guandique Álvarez

Ovidio Ricardo Tabora Rodas

ABSTRACT

A study was developed of the elements that affect the competitiveness of MSMEs in the supermarkets in Honduras. The market concentration index of the main supermarkets of the Central District (Tegucigalpa and Comayagüela) was determined, where the highest concentration is found in the chains of Wal-Mart Group and La Colonia 44% and 40% respectively. Through the analysis of Porter's forces, it is concluded that due to the constant growth of the supermarket sector, it increases the bargaining power, directly affecting companies of the MSME type. The SWOT analysis tool was used to determine the current situation and the points to be improved by the MSME sector. Finally, a cost structure model was determined for the entrance as suppliers to the supermarket chains, with scenarios and break-even calculations to determine the volume of sales necessary to make a profit as a supplier.

KEY WORDS: Breakeven Point, Concentration Index, Cost structure, MSME, Supermarket.

DEDICATORIA

A mi Esposa, Nicolle Ruiz, por su dedicación y apoyo incondicional.

Mario Rene Guandique

A mi esposa, quien con su apoyo incondicional fue mi fortaleza en todo momento junto a mis hijos Luisa Gabriela y Ovidio Ricardo. A mis padres quienes han sido mi inspiración y modelo a seguir.

Ovidio Ricardo Tabora

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a mi Madre.

Mario Rene Guandique

A Dios y a la Empresa Tabora que me brindo el tiempo y apoyo para alcanzar este logro profesional.

Ovidio Ricardo Tabora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
2.1.1. MEDICIÓN DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN LOS SUPERMERCADOS	6
2.1.2. MIPYMES EN HONDURAS.....	8
Tabla 1.1 Estimación de la población MIPYME a nivel nacional	9
2.1.3. APOYO A LAS MIPYMES EN HONDURAS	9
2.1.4. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LOS SUPERMERCADOS	11
Tabla 1.2 Definición de los negocios	11
2.1.5. INDICADORES FINANCIEROS	12
2.2. TEORÍAS DE SUSTENTO.....	13
2.2.1. ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS.....	13
2.3. CONCEPTUALIZACIÓN	14
Figura 1.1 Ciclo de Operación de Efectivo	18
2.4. MARCO LEGAL	19
3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	21
3.1. METODOLOGÍA.....	21
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
3.3. ENFOQUE Y ALCANCE.....	21
Tabla 3.1 Uso del HHI por la Comisión Federal de Comercio en Estados unidos	22
Tabla 3.2 Uso del HHI por la CNC en España.....	22
3.3.1. ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER.....	23
3.3.2. MATRIZ FODA	25

4.	CAPÍTULO IV. RESULTADO Y ANÁLISIS	26
4.1.	CONCENTRACIÓN DEL MERCADO	26
	Tabla 4.1 HHI de los principales supermercados del Distrito Central	26
4.2	ESTRUCTURA DE COSTOS	27
3.2.1.	CAPACIDAD INSTALADA	27
	Tabla 4.2 Dimensiones de Cajas	28
	Tabla 4.3 Capacidad Instalada del Contenedor	28
3.2.2.	SALARIOS Y PASIVO LABORAL.....	28
	Tabla 4.4 Salario Mínimo MIPYMES.....	28
3.2.2.1.	COMPONENTES DEL PASIVO LABORAL	29
	Tabla 4.5 Cálculo de Vacaciones	29
	Tabla 4.6 Cálculo de Preaviso	30
	Tabla 4.7 Cálculo de Auxilio de Cesantía	30
	Tabla 4.8 Cálculo del IHSS	30
	Tabla 4.9 Gastos de Empleados, Sueldos, Derechos y otros Beneficios.....	31
3.2.3.	INVERSIÓN	31
	Tabla 4.10 Cálculo de Depreciación.....	32
	Tabla 4.11 Cálculo de Seguro.....	32
3.2.4.	ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN	33
	Tabla 4.12 Historial de la inflación	33
3.3.	FINANCIAMIENTO	34
	Tabla 4.13 Financiamiento Vehicular	34
	Tabla 4.14 Cálculo de Flujos de Efectivo	35
3.4.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	39
	Tabla 4.15 Costos Variables.....	39
	Tabla 4.16 Punto de Equilibrio en Ventas.....	40
	Figura 4.1 Opción de Inversión Camión Mitsubishi	41
	Figura 4.2 Opción de Inversión Camión Hyundai H-100	42
	Tabla 4.17 Desglose de Costos.....	43
	Tabla 4.18 Costo de Venta	43
	Tabla 4.19 Costos Variables Totales	43
	Tabla 4.20 Cálculo de Costo Financiero	45
	Tabla 4.21 Cálculo de Previsiones	45
5.	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46

5.1. CONCLUSIONES.....	46
5.2. RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS	48
ANEXOS	50
GLOSARIO	61

1. CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en Honduras el sector MIPYME es el motor que impulsa la economía, “representando 47% del PIB y empleando 72% de la población económicamente activa” (Diagnóstico Sectorial de las MIPYME No Agrícola en Honduras, 2013). Este es un sector que está siempre en la mira del gobierno ya que por su relevancia en la economía se visualiza como una de las vías para salir del sub desarrollo. Entre las iniciativas que se impulsan, están la ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa creada bajo el decreto 035-2008 y la creación de los Centros de Desarrollo Empresarial distribuidos en todo el país con la finalidad de brindar asesoría para fortalecer este sector. A pesar de estos esfuerzos, son negocios que cada vez se ven más amenazados por la globalización ya que no logran las eficiencias necesarias en la cadena productiva y de suministro para competir con las grandes corporaciones. El poco acceso a la tecnología, la falta de financiamiento y los limitados canales de distribución, son solo algunas de las barreras que enfrentan estas empresas en la lucha por la competitividad y constituyen una amenaza latente para su supervivencia. Es por esta razón, que es importante visualizar hacia donde se mueve la industria e identificar los elementos que puedan incidir positivamente en el incremento de la competitividad y a hacer más atractivos sus productos en la búsqueda de ampliar sus canales de distribución para la sostenibilidad de las mismas.

La globalización ha traído varios cambios que han moldeado la manera en que consumimos bienes y servicios, así como la procedencia de los mismos. Estos cambios, han dinamizado los mercados de tal manera que cada vez con mayor frecuencia los pequeños modelos de negocios son substituidos por grandes corporaciones capaces de administrar con mayor eficiencia la cadena de suministro y así proveer a los consumidores bienes y servicios a un menor costo y más cerca de ellos. El segmento retail no es una excepción del fenómeno de la globalización. En 1962 un hombre novedoso llamado Sam Walton, creó la empresa que hoy conocemos como Wal-Mart que contribuyó grandemente a la expansión de este modelo de negocio a nivel mundial sirviendo como motor de cambio para los negocios locales, ya que si no se preparaban para competir corrían el riesgo de desaparecer.

En Honduras, el segmento supermercado ha mostrado un crecimiento considerable. Para el 2016, solo en el Distrito Central se registraron 52 supermercados los cuales mantienen una lucha dinámica por el liderado del mercado y crecimiento en cobertura.

La evolución que han tenido los supermercados en el país y los desafíos de competitividad que enfrentan las MiPymes, son las razones que inspiraron el presente estudio para determinar las barreras de ingreso de estos negocios al supermercado. La competencia actual, sumado con el crecimiento que muestra el sector supermercado en el país, genera una amenaza para las MIPYMES en cuanto a los puntos de distribución. A medida que crecen los supermercados, negocios como pulperías y mercaditos se ven en la necesidad de concluir operaciones por la competencia que estas corporaciones representan. Lo anterior, reduce el posible mercado meta para las MIPYMES las cuales cada vez se ven más forzadas de negociar con estas corporaciones razón por la cual es necesario plantear un modelo de evaluación de costos para rentabilizar las operaciones con este segmento de mercado.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En Honduras, existen dos cadenas grandes de supermercados, la primera la constituye el grupo Wal-Mart el cual incluye distintos formatos dependiendo del mercado meta los cuales son: Despensa Familiar, Maxi Despensa, Supermercados Paiz y las tiendas Wal-Mart. El segundo grupo está conformado por supermercados La Colonia el cual no segmenta por formatos como el primero, pero si tiene diferencias notorias en sus puntos de servicio y surtido dependiendo la ubicación de la tienda. Para evaluar la competitividad de las MIPYMES, se ha definido como mercado meta los supermercados situados en el Distrito Central (Tegucigalpa y Comayagüela), ya que es el sector con mayor densidad poblacional en el país, más de un millón de habitantes y porque al ser la capital del país constituye la zona de mayor concentración y relevancia.

En la actualidad el segmento supermercado muestra un crecimiento importante en Honduras. Según estudio realizado por la Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia en 2013, el 60.7% de los consumidores prefieren los supermercados, incluyendo hipermercados, como lugar preferente de compra. En la zona norte la competencia en este segmento es más reñida ya que existe

un mayor número de participantes lo que se deriva en un mercado menos concentrado. Por el contrario, en la zona del distrito central, se puede observar que el mercado es dominado por dos grandes corporaciones lo que se traduce en un nivel de concentración alto el cual se ilustra a detalle en la sección de metodología. El distrito central es dominado por dos grandes cadenas; la primera nace en 1975 con el nombre de Supermercados La Colonia en la ciudad de Tegucigalpa. Su crecimiento se generó entre los años 1995 al 2006 con la apertura de 12 establecimientos en la capital. Este último año fue marcado con la inclusión en el segmento de hipermercados con la apertura de La Colonia Mega. Desde ese entonces la cadena ha mostrado un crecimiento exponencial contando en la actualidad con más de 30 puntos de servicios ubicados en todo el país siendo siempre su principal mercado el Distrito Central.

La segunda cadena Wal-Mart nace tras la adquisición de supermercados en la región centroamericana. En 2005 se constituyeron como Wal-Mart Centroamérica y en 2009 la operación fue adquirida por Wal-Mart México para constituir así Wal-Mart México y Centroamérica. En Honduras Wal-Mart ofrece diferentes formatos dependiendo el mercado hacia el cual está dirigido y son los siguientes: Despensa Familiar es un formato con surtido limitado en el cual se enfocan en mantener costos operativos bajos para ofrecer una opción más económica al cliente (nivel socioeconómico bajo), Maxi Despensas es un formato bodega con mayor surtido y tiendas más amplias, pero con precios similares a las Despensas Familiares (nivel socioeconómico medio y medio-bajo). Supermercados Paiz son puntos de venta con un amplio surtido, pero mantienen el enfoque de alimentos. Estos puntos de servicio son más amplios y en ubicaciones Premium (segmento medio-alto y alto). Finalmente, en 2011 Honduras se convirtió el primer país de Centroamérica en contar con una tienda Wal-Mart mismas que mantienen la filosofía de su fundador Sam Walton de mantener precios bajos todos los días. Este formato ofrece un amplio surtido que va mucho más allá de alimentos ya que ofrece ropa, electrodomésticos, equipo electrónico entre otros que la hace más que un simple supermercado.

Dada la expansión que muestran los supermercados y el alto nivel de concentración que se está generando en los mismos, las MIPYMES cada vez más se les reduce su poder de negociación. Deben generar una estructura de costos adecuada para no perder dinero en los costos inmersos que se derivan de esta operación. Se debe establecer el punto de equilibrio como sitio de partida para

proyectar las ventas y considerar si la empresa tiene la demanda necesaria, está en capacidad de cumplir con la demanda y puede financiar dicha operación.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las MiPymes son uno de los sectores más importantes de la economía, no solo por representar 47% del PIB, sino por el impacto social que generan al emplear el 72% de la población económicamente activa según cifras del Diagnóstico Sectorial de las MiPyme no Agrícola, realizado por la Secretaría de Industria y Comercio. Este sector tan importante de la economía, se ve amenazado en muchas ocasiones por la falta de competitividad. Específicamente, en el canal supermercado según la Directora del Centro de Desarrollo Empresarial MiPyme Región El Paraíso afirma que la mayoría de las MiPyme que ellos visitan no cuentan con los permisos legales necesarios, logística y capacidad de producción para ingresar al supermercado lo que genera la primera barrera de ingreso. Una vez constituidas y mejoradas sus capacidades de producción, antes de ingresar al supermercado, se deben plantear el uso de un modelo de evaluación de costos, con el fin de evitar falsas expectativas económicas de la operación.

En la evaluación de la competitividad de las MIPYMES en los supermercados, no se consideran a menudo el detalle de todos los costos inmersos en la operación. Esto repercute negativamente en la rentabilidad de la empresa y ocasiona lo que en este estudio se denominará como la ceguera de los flujos positivos. Esto ocurre cuando no se consideran los costos no efectivos como depreciación, costo financiero y las provisiones de devoluciones y costos de mercadeo, lo que da como resultado un falso flujo positivo que, al restarle los costos mencionados, resulta en una operación negativa. Otro elemento que disminuye la competitividad, es la rivalidad del mercado. Cada vez es más frecuente competir con empresas transnacionales que han logrado eficiencias económicas con las cuales siempre será un reto competir. A esto se le suman las negociaciones que estas corporaciones realizan a nivel internacional con ciertas cadenas de supermercado, lo cual ponen en total desventaja a las MiPymes que buscan un espacio en la góndola.

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la competitividad de las MIPYMES en el canal supermercado en Honduras.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar el nivel de concentración de mercado en los supermercados en Honduras.
2. Evaluar los factores que inciden en la competitividad de las MIPYMES en el segmento supermercado en Honduras.
3. Determinar la estructura de costos promedio que debe considerar una MIPYME para ingresar al supermercado y el nivel de ingreso esperado para ser rentable.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En Honduras, existe poco acceso a la información razón por la cual muchos negocios fracasan por no ser planteados de una manera adecuada. Las MIPYMES a menudo se ven deslumbradas por las góndolas y el tráfico de clientes de los supermercados sin considerar si están preparadas o no para ingresar a este segmento de mercado. En el presente estudio se plantea identificar los elementos que afectan la competitividad de las MiPyme, elaborar un modelo sobre los principales costos de acceder al supermercado y definir las métricas que se deben tomar en cuenta para determinar si el retorno será positivo. Lo anterior, con el fin construir una herramienta que sirva para fortalecer las MiPyme y promover la expansión de las mismas en el país.

2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El sector supermercado ha experimentado durante las últimas décadas una expansión acelerada, tomando en cuenta su volumen de ventas y su proliferación, estos se definen como: “establecimiento comercial de venta al por menor en el que se expenden todo género de artículos alimenticios, bebidas, productos de limpieza, etc., y en el que el cliente se sirve a sí mismo y paga a la salida” (RAE, 2016).

Actualmente en el país existen más de 150 supermercados distribuidos a lo largo de todo el territorio nacional, de los cuales 52 se encuentran dentro del distrito central, de estos los más conocidos y visitados son Supermercados la Colonia y la cadena de Supermercados de Wal-Mart, que incluyen: Paiz, Maxi Despensa, Despensa Familiar y Wal-Mart.

Las MIPYMES se refiere a las micro, pequeñas y medianas empresas, estas, según (Jorge Roberto Maradiaga La Tribuna, 2012), “han obtenido un mayor auge en los últimos años, a tal punto que para el 2014, empleaban aproximadamente al 72% de la población económicamente activa, y de esto representaban el 47% del PIB”.

Según el instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la UNAH, se puntualiza que el 49% de la micro, el 65% de la pequeña y el 71% de la mediana empresa optaron a créditos con una institución financiera.

2.1.1. MEDICIÓN DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN LOS SUPERMERCADOS

Se vuelve necesario para las MIPYMES, analizar y conocer la estructura que componen a los supermercados, sobre todo si el objetivo es volverse proveedores de estas cadenas.

En términos generales, para el cálculo del retorno de la inversión en los supermercados, estos se vales de ciertos ratios financieros, como ser el EBITDA y el ROI, los cuales se definirán a continuación.

La utilidad operativa de corto plazo UAIIDA (Utilidad Antes de Interés, Impuestos, Depreciación y Amortización), este término lo explica de una buena manera (cornejo, 2006) al decir:

Así, como su nombre lo indica, es la utilidad antes de descontar los intereses, las depreciaciones, las amortizaciones y los impuestos. Esta cifra se obtiene a partir del Estado de Resultados (o Estado de Pérdidas y Ganancias) y suele ser útil como medida de los beneficios económicos generados por una compañía a partir de sus actividades operacionales durante determinado periodo, ya que prescinde de cuestiones financieras y tributarias, así como de gastos contables que no implican pagos efectivos de dinero.

Este se calcula de la siguiente manera:

Ventas
(-) Costo Ventas
Utilidad Bruta
(-) Gastos Administrativos
(-) Gasto de Ventas
Utilidad Operacional (o EBIT)
(+) Amortizaciones
(+) Depreciaciones
UAIIDA
(/) Ventas
MARGEN EBITDA (%)

Berk & DeMarzo (2008) Afirma: “A fin de calcular la utilidad antes de impuestos de Global, de las UAII se deduce el interés que se paga por la deuda vigente, y luego se deducen los impuestos corporativos, a fin de determinar la utilidad neta” (p. 28).

En (Bastidas, 2007) se dan ciertas limitaciones del indicador EBITDA

1. EBITDA ignora los cambios en el capital de trabajo y sobrestima los flujos de caja en periodos de crecimiento del capital de trabajo
2. Puede ser una medida confusa de liquidez
3. No considera el monto de reinversión requerida.
4. Utilizada por si sola es una medida inadecuada para la adquisición de una empresa, utilizando valoración por múltiplos.

El retorno sobre la inversión o ROI por sus siglas en inglés (Return on Investment), es la razón financiera que compara la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir “representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero” (Franklin, 2007, pág. 843).

Una forma de ver este indicador es haciendo una comparación del costo-beneficio de la inversión, por ejemplo, cuando los costos han sido cubiertos y el ROI es igual a 30%, esto quiere decir que se habrá ganado 30 centavos por cada lempira invertido, “Se determinó que el análisis del retorno de la inversión de los supermercados en el Perú utilizando métricas no financieras mejora la gestión comercial” (Zamudio Gutierrez, 2015, p. 81).

2.1.2. MIPYMES EN HONDURAS

Las MIPYMES, estas atienden a tres segmentos, cuenta con una presencia mayor de la micro y pequeña empresa como predominante en sus carteras y con una baja presencia de las empresas medianas. Donde la tipología de clientes atendido por el sector financiero varía conforme al tipo de institución., para el caso, las cooperativas de ahorro y crédito atienden principalmente a la micro y pequeña empresa y con reducida presencia de empresas medianas. Las instituciones bancarias se enfocan en la atención del pequeño y mediano empresario, aunque los mismos representan una participación minoritaria de sus carteras.

Tabla 1.1 Estimación de la población MIPYME a nivel nacional

Descripción	Estimación de MIPYME			
	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Urbano	38854	8358	4282	51494
Distrito Central	19513	469	2310	22292
San Pedro Sula	15341	3659	1973	20973
Resto urbano	16590	3500	1834	21924
Rural	44731	9192	3988	57911
Población de MIPYMES en base a contadores	96175	21050	10105	127330
Trabajadores por cuenta propia con características similares a una MIPYME				463107
Población de MIPYMES a nivel nacional incluyendo trabajadores por cuenta propia				590437

Fuente: Diagnóstico Sectorial de MIPYME No agrícola en Honduras.

2.1.3. APOYO A LAS MIPYMES EN HONDURAS

Con base a lo arrojado por el Diagnóstico sectorial de MIPYME, se logra apreciar el crecimiento que ha tenido este sector productivo a lo largo de todo el territorio nacional, y la importancia del mismo para la economía hondureña, y el 2013 se logran acuerdos con las cadenas de supermercados más grandes del país (La colonia y el grupo Wal-Mart), es por eso que estas cadenas han buscado promover e impulsar dentro de sus instalaciones a los empresarios de las MIPYMES.

El grupo Wal-Mart cuenta con una iniciativa llamada “Una Mano para Crecer, apoyo a Pymes”, en el 2007, Walmart en Centroamérica consultó con más de 150 proveedores Pyme para identificar los aspectos positivos en la relación comercial y las áreas de oportunidad.

Una Mano para Crecer apoya más de 550 proveedores, siendo guía, orientador y facilitador, promoviendo los productos de los emprendedores que los fabrican, de modo tal que sus marcas se puedan posicionar en el mercado. 139 PYME se han incorporado a su participación en México y Centroamérica.

Los Datos muestran que el 40% de los proveedores adheridos a Una mano para Crecer son empresas familiares, y el 35% son negocios liderados o propiedad de mujeres.

También, cabe recalcar que esta iniciativa ha sido reconocida como Mejor Practica de Responsabilidad Social en cadenas de Valor 2010 por Cemefi (Centro Mexicano para la Filantropía), y en 2012, la revista de negocios Rumbo lo reconoció entre los 8 mejores programas de responsabilidad social.

Por otro lado, el banco Ficohsa y supermercados La Colonia junto con la Fundación para el Desarrollo Empresarial (Funder), han desarrollado el programa denominado “Honduras Recursos para mi Tierra”. Esta iniciativa está dirigida a los agricultores de la región occidental, centro, oriente hasta el sur y norte del país.

Este programa inicio en septiembre de 2018, con un fideicomiso, que permitió otorgar un financiamiento inicial para capital de trabajo de L864,000.00 a pequeños productores de papa, y viendo los resultados favorables de la iniciativa se extendió a cultivo de zanahoria, brócoli, coliflor y chile, entre otros, es importante mencionar que, estos productores no tenían acceso a créditos de la banca nacional, pero ahora ya cuentan con financiamiento.

El programa “Honduras Recursos para mi Tierra” ha sido reconocido por el Banco interamericano de desarrollo (BID) por ser un caso de éxito en Latinoamérica, catalogado como un proyecto financiero exitoso para el desarrollo de Honduras.

Esta oportunidad brindada a logrado otorgar créditos por un total de 82 millones de lempiras al 2015, a más de 650 productores de los departamentos de La Paz, Intibucá, Francisco Morazán, Comayagua, El Paraíso, Choluteca y Cortes y a su vez ha generado una reducción significativa para Supermercados La Colonia en la Importación de hortalizas de los países vecinos.

2.1.4. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LOS SUPERMERCADOS

Debido al crecimiento que ha tenido el canal de distribución de los supermercados, se ha convertido en un preferente para la población, esto es una respuesta al crecimiento de la demanda (consumidores), sumado a un ambiente más seguro y cómodo, así como también, los horarios y variedad de productos ofrecidos.

“En Honduras, la mayor cantidad de supermercados están ubicados en las dos principales ciudades, Tegucigalpa y San Pedro Sula, con un aproximadamente 1,126,534 y 719,447 habitantes, respectivamente” (Estudio sobre el sector supermercados en Honduras, 2012). y sus posiciones estratégicas permiten abastecer los canales de distribución, en donde los puertos ubicados en el norte (Puerto Cortes) y en el sur (Henecan), cumplen un rol determinante.

De acuerdo a los estándares internacionales, y que igualmente aplica a Honduras, la definición de los negocios de acuerdo a los formatos siguientes.

Tabla 1.2 Definición de los negocios

Formato	Características
Hipermercados	Ofrece todos los servicios de un supermercado y otras actividades, como ser: servicio de cafetería o restaurantes, línea blanca y video, electrodomésticos, ropa y calzado, accesorios de automóviles, entre otros. Tiene horarios similares de servicios; poseen amplios pasillos con estanterías altas tipo deposito, con la presencia de impulsadoras y demostradoras. usualmente estos establecimientos operan en áreas entre 3,000 y 5,000 m ² .
Supermercados (de cadena y tradicionales)	Operan en un área mínima de 1,000 m ² . tienen un área mínima de 300m ² de exhibición, un mínimo de cinco cajas registradoras y cuentas con facilidades completas de estacionamiento. Comercializan más de 120 sub-categorías de productos, y ofrecen entre otros servicios: carnicería, pescadería, panadería, perfumería, frutería, legumbres y verduras.
Mercaditos	El área de estos negocios varía entre 70 y 150 m ² . tienen pocas facilidades de estacionamiento. Comercializan alrededor de 85 categorías de productos, e igualmente ofrecen otros servicios como carnicería, panadería, frutería, legumbres, verduras, entre otros.
Bodegas	Son establecimientos que se encuentran usualmente dentro de los mercados populares, y están dedicados a la venta de víveres y otros productos, generalmente al por mayor.
Pulperías	Son pequeños establecimientos que funcionan en barrios y colonias, acondicionadas dentro de casas de habitación.
<i>se considera supermercado de cadena, aquellas empresas que tienen dos o más tiendas.</i>	

Fuente: Estudio sobre el sector de los supermercados en Honduras Distrito Central y San Pedro Sula

Al tomar en consideración datos estimados sobre las dimensiones o el área de ventas que cada uno de los supermercados e hipermercados posee y si se relacionan las mismas con la población de las ciudades del Distrito Central y San Pedro Sula, se tiene que, a cada m² de área de ventas, corresponde un total de 20.08 habitantes para el caso del Distrito Central, y 19.57 habitantes para San Pedro Sula.

2.1.5. INDICADORES FINANCIEROS

Rotación de inventario o existencias: este indicador permite conocer el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado.

Este índice es igual al costo de las mercancías vendidas durante un periodo de tiempo determinado, dividido por el inventario promedio durante el mismo periodo, por lo tanto, se puede decir que entre mayor sea este índice, más eficiente y rentable es la empresa.

Ventas a precio de coste: estas son las unidades vendidas en el periodo. Se pueden expresar en unidades físicas o monetarias, en el caso de expresarse en unidades monetarias, la cifra debe reflejar el coste de las ventas, no los ingresos por ventas, ya que esto distorsionaría el resultado.

Existencias medias: son las unidades almacenadas por término medio durante el periodo. Igualmente pueden expresarse en unidades físicas o en unidades monetarias, a su valor en el almacén.

Ciclo operativo y ciclo de efectivo: por el ciclo operativo se entenderá que es el periodo de tiempo requerido para adquirir inventarios, venderlos y cobrarlos, este consta de dos partes: la primera es el tiempo necesario para adquirir y vender los inventarios, que se llama periodo de inventarios (PIN), y la segunda que el periodo que se requiere para cobrar las ventas, denominado periodo de cuentas por cobrar (PCC).

El ciclo de efectivo (CE) es el número de días que transcurren hasta que ingresa el importe efectivo de una venta, medido desde el momento en que se pagaron estos productos del inventario.

Ciclo de conversión de efectivo: es una herramienta muy común, utilizada por los funcionarios de negocios de las entidades crediticias, para evaluar las necesidades de liquidez de los potenciales prestatarios, es el ciclo de conversión de efectivo (CCE) del negocio.

El ciclo de conversión de efectivo del negocio se compone de tres elementos:

- Días promedio de inventario (DPI)
- Días promedio de cobranza (DPC)
- Días promedio de pago (DPP)

$$CCE = DPI + DPC - DPP$$

2.2. TEORÍAS DE SUSTENTO

2.2.1. ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS

Como teoría de sustento para el análisis de la investigación, se realizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, también se usará el análisis FODA, desarrollados en el transcurso del postgrado.

También se utilizarán los indicadores, TIR, VAN, TMAR, PE entre otros, para realizar el análisis de la estructura de costos, y concentración de mercado en los supermercados.

Para el desarrollo de la investigación se utilizará un planteamiento de investigación con enfoque exploratorio, Según Hernández Sampieri (2006), “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes, es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio...”

El propósito de la evaluación de las 5 fuerzas de Porter bajo las perspectivas de las MIPYMES, es determinar de las fuerzas del mercado, en cual es necesario enfocar las energías, para desarrollar empresas competitivas en los niveles de supermercados, Según, (Thompson &

Strickland, 1985), “las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector comercial, porque afectan sobre los precios, los costos y la inversión requerida por las empresas del sector, en definitiva, afectan las sustentabilidades del negocio”.

Con el análisis FODA, que afirma que las debilidades y fortalezas, pertenecen al análisis interno de la empresa, cuando se evalúa los recursos y capacidades, y las amenazas y oportunidades, pertenecen al entorno externo, y el conocerlas permiten poder prepararse y/o anticiparse, y con este se pretende conocer el entorno y situación actual de las empresas, y de esta manera sacar provecho de las fortalezas y poder atacar oportunamente las debilidades.

Según (Espinosa, 2013),

La matriz FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz foda en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejora en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis foda permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestran nuestra empresa.

2.3. CONCEPTUALIZACIÓN

Según el Diario Oficial La Gaceta (República, 2009), en el decreto número 135-2008 artículo 3, se definen los siguientes términos:

- MIPYME
- Micro, pequeño y Mediano empresario
- Microempresa
- Pequeñas Empresa
- Mediana Empresa

MIPYME: conjunto de empresas de tamaño micro, pequeña y mediano de los sectores urbano y rural.

Micro, Pequeño y Mediano empresario: toda persona natural o jurídica propietaria de una micro, pequeña o mediana empresa, dedicada a actividades productivas, ya sean estas de comercio, servicio o producción, por medio de las cuales se generen ingresos.

Microempresa: es toda unidad económica con un mínimo de una persona remunerada laborando en ella, la que puede ser su propietario, y un máximo de diez (10) empleados remunerados, bajo la siguiente categoría

- Microempresa de subsistencia
- Microempresa de acumulación simple
- Microempresa de acumulación ampliada

Pequeñas empresas: son aquellas con una mejor combinación de factores productivos y posicionamiento comercial, que permiten a la unidad empresarial, acumular ciertos márgenes de excedentes. Tienen una organización empresarial más definida y mayor formalización en su gestión y registro, cuenta con un mínimo de once (11) y un máximo de cincuenta (50) empleados remunerados.

Mediana Empresa: son empresas que disponen de mayor inversión en activos fijos, en relación a las anteriores. Asimismo, presentan una adecuada relación en cuanto a su capital de trabajo, una clara división interna del trabajo y formalidad en sus registros contables y administrativos, emplean un mínimo de cincuenta y uno (51) empleados y un máximo de ciento cincuenta (150) empleados remunerados.

Competitividad: Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

La competitividad de las empresas, los principales factores que han incidido en el cambio de la estructura competitiva son:

- Globalización de la economía
- Avances tecnológicos
- Desarrollo de las comunicaciones
- Nivel de demanda de productos de alta calidad.

TMAR: La TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, también llamada TIMA, tasa de interés mínima aceptable o TREMA, tasa de rendimiento mínimo aceptable es la tasa que representa una medida de rentabilidad, la mínima que se exigirá al proyecto de tal manera que permita cubrir:

- La totalidad de la inversión inicial
- Los egresos de operación
- Los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con capital ajeno a los inversionistas del proyecto
- Los impuestos
- La rentabilidad que el inversionista exige a su propio capital invertido.

TREMA = índice inflacionario (inflación) + Prima de riesgo

Rendimiento: La noción de rendimiento está vinculada a la proporción existente entre los recursos que se emplean para conseguir algo y el resultado que luego se obtiene. De este modo, el rendimiento se asocia al beneficio o la utilidad.

Punto de Equilibrio: Según (C. Horngren & Foster, 1999, pág. 62), el punto de equilibrio se define como: “aquel donde el volumen de ventas de la empresa ha conseguido, mediante la contribución marginal generada, cubrir los costos fijos, por ende, comenzar a producir utilidades al negocio”.

Inventario: El sistema contable establece el termino inventario como una cuenta y dentro de ella se especifican las diversas denominaciones de existencias.

Según (Cantu, 1996):

Inventarios son los bienes de una empresa destinado a la venta o la producción de productos para su posterior venta, como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros

materiales que se utilizan en el empaque, envase de mercancía o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de las operaciones.

Para la empresa comercial, el inventario lo constituye además del bien adquirido para la venta, su envoltorio, envase, etc. En la empresa fabril se incluye el material de transformación, bienes terminados y en proceso, combustibles, lubricantes entre otros.

Cliente: según la American Marketing Association (A.M.A) el cliente es “el comprador potencial o real de los productos o servicios”.

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Supermercado: también llamado automercado, es un establecimiento comercial de venta al por menor que ofrece bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran los alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza.

Se conoce como un establecimiento comercial urbano que vende bienes de consumo en sistema de autoservicio. Estas tiendas pueden ser parte de una cadena, generalmente en forma de franquicia, que puede tener más sedes en la misma ciudad, estado, país. Los supermercados generalmente ofrecen productos a bajos precios. Para generar beneficios, los supermercados intentan contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas. Por su tamaño se dividen en:

- Supermercados medianos de 400 a 1,500 m² de superficie de venta
- Supermercado grande de 1500 a 2,500 m² de superficie de venta.

Inversión: estas representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividiendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.

En el ámbito financiero, al hacer una inversión existe una tasa de interés de por medio conocida como tasa de descuento. Por ejemplo, si hoy el precio de un activo tiene un valor de 100 pesos y mañana es de 105 pesos, esos 5 pesos de diferencia equivalen a la tasa

mencionada, que se mide en porcentaje y para este caso correspondería a 5 por ciento. Que haya ganancia o pérdida depende de esa tasa de descuento, que es lo mínimo que se exige al momento de invertir. (Gómez, 2015, p. 62)

Efectivo: Este es un elemento de balance y forma parte del activo circulante. Es el elemento más líquido que posee la empresa, es decir, es el dinero. La empresa utiliza este efectivo para hacer frente a sus obligaciones inmediatas.



Figura 1.1 Ciclo de Operación de Efectivo

Fuente: Curso de Contabilidad, Víctor L. de la Rosa

El hecho de que el efectivo constituya el principio y el fin del ciclo de operaciones de una empresa, le da al mismo su importancia, además de que representa la disponibilidad inmediata del poder de compra. Aunque el efectivo normalmente representa una pequeña porción del activo total, ninguna empresa puede operar de forma óptima sin tener efectivo debido a que este es imprescindible para la realización de las operaciones normales de la misma, básico para su crecimiento.

Mercado: es el conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambas, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven al mercado.

Para (Patricio & Mario)

El **mercado** es donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio.

2.4. MARCO LEGAL

Se publica en el diario oficial La Gaceta, el jueves 26 de julio del 2012, el reglamento de la ley para el fomento y desarrollo de las competitividades de las micro, pequeña y mediana empresa, que define su finalidad según el artículo 1 como;

El presente reglamento tiene como finalidad operativizar la ley a través del desarrollo de los mecanismos, instrumentos y programas necesarios para implementar un sistema estratégico integrado con las instituciones públicas y privadas que aseguren el cumplimiento de la finalidad y los objetivos dispuestos en la ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

El congreso nacional de la república, decreta la ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, mediante el decreto N°135-2008, en fecha treinta y uno (31) de octubre de 2008, que tiene por finalidad, fomentar el desarrollo de la competitividad y productividad de la micro, pequeña y mediana empresa urbana y rurales, a objeto de promover el empleo y bienestar social y económico de todos los participantes en dichas unidades económicas.

Se publica en el diario oficial La gaceta, el 4 de febrero de 2006, el decreto N° 357-2005, la Ley para la defensa y promoción de la competencia, que tiene como objetivo, promover y proteger el ejercicio de la libre competencia con el fin de procurar el funcionamiento eficiente del mercado y el bienestar del consumidor.

Se Publica en el diario oficial La Gaceta, el sábado 11 de enero de 1986 el decreto N°193-85 la Ley del sector social de la economía, que declara en su artículo 1:

Declarase de interés público la organización, fomento y desarrollo del sector social de la economía, para contribuir a humanizar el desarrollo económico y social del país, de acuerdo con los principios de eficiencia en la producción, de la riqueza y el ingreso nacional, coexistencia democrática y armónica en las diversas formas de propiedad y empresas en que se sustenta el Sistema Económico de Honduras.

3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. METODOLOGÍA

El enfoque de la investigación presentada es mixto, haciendo uso de los métodos cuantitativos, para el análisis de la estructura de costos, flujos de efectivo y punto de equilibrio, y uso del método cualitativo, en el análisis FODA y el método de las 5 fuerzas de Porter.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Malhotra (2008, p. 10) define al Diseño de Investigación como “un esquema o programa para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos que se necesitan para obtener la información requerida para estructurar y/o resolver los problemas de investigación de mercados”.

A partir de la información obtenida y tipo de la investigación, se determina que el diseño es del tipo exploratorio, ya que este tipo de investigación ha sido poco investigada, esto dado que la revisión de la literatura, no arroja investigaciones de este tipo, esto relacionado con el problema de estudio.

3.3. ENFOQUE Y ALCANCE

El alcance definido por el presente estudio son los Supermercados considerados de mayor relevancia en la categoría mediano a grande que poseen una superficie mayor a los 1,000 metros cuadrados ubicados en el país con énfasis en los que se encuentran situados en el área metropolitana del Distrito Central comprendido por las ciudades de Tegucigalpa y Comayagüela. Como primer paso, es necesario determinar el nivel de competencia del mercado lo cual es derivado de la concentración del mismo. La concentración es el producto de los participantes de un mercado y su nivel de participación o cuota de mercado. Entre más alta la cuota, más poder tiene un participante

en el mercado. Como instrumento para determinar el nivel de concentración se utilizó el índice Herfindhal Hirshman (HHI) Este índice se obtiene de la sumatoria de los cuadrados de las participaciones de mercado individuales de todos los participantes ($HHI = S1^2 + S2^2 + S3^2 + \dots + S_n^2$, donde S_n = cuota del mercado de la empresa i). Los valores oscilan entre 0 (mercado desconcentrado) hasta 10,000 (mercado concentrado por lo que es necesario definir parámetros aceptables de concentración).

El HHI es utilizado por la Comisión Federal de Comercio en Estados Unidos para determinar la escala aceptable de concentración de mercado y así determinar su aprobación de permanencia o ingreso al mercado.

Tabla 3.1 Uso del HHI por la Comisión Federal de Comercio en Estados Unidos

HHI	Incremento	Recomendación de los Lineamientos de Fusiones del Dpto. de Justicia EE.UU.
Menos de 1500 puntos	-	Debe ser aprobada
Entre 1500 y 2500 puntos	Menos de 100 puntos	Debe ser aprobada
Entre 1500 y 2500 puntos	Más de 100 puntos	Concentración moderada, debe ser evaluada. Con altas posibilidades de ser aprobada.
Más de 2500 puntos	Menos de 100 puntos	Concentración alta, debe ser evaluada. Con posibilidades de ser aprobada
Más de 2500 puntos	Entre 100 y 200 puntos	Concentración alta, debe ser evaluada con escrutinio, con algunas posibilidades de ser aprobada.
Más de 2500 puntos	Más de 200 puntos	Altamente concentrada, debe ser evaluada minuciosamente. Se presume existencia de poder de mercado. Con pocas posibilidades de ser aprobada.

Fuente: Comisión para la defensa y promoción de la competencia.

Tabla 3.2 Uso del HHI por la CNC en España

HHI	Incremento	Efecto para la Competencia
Menos de 1000 puntos		Seguro
Entre 1000 y 2000 puntos	Menos de 250 puntos	Seguro
Entre 1000 y 2000 puntos	Más de 250 puntos	Representa Peligro
Más de 2000 puntos	Menos de 150 puntos	Seguro
Más de 2000 puntos	Más de 150 puntos	Representa Peligro

Fuente: Comisión para la defensa y promoción de la competencia.

El mismo índice HHI con otro enfoque es utilizado en España por la Comisión Nacional de Competencia (CNC) donde difiere de la Comisión Federal de Comercio en los rangos en donde se considera una amenaza el nivel de concentración.

Utilizando los criterios planteados, se evaluó el nivel de concentración entre los principales supermercados del Distrito Central el cual de acorde a los criterios de la Comisión Federal de Comercio nos sitúa a las dos principales cadenas Wal-Mart y La Colonia en una concentración moderada la cual con un minucioso análisis debería ser aprobada. Por otro lado, según los criterios establecidos por la Comisión Nacional de Competencia, sitúa estas dos cadenas como un riesgo latente de concentración como se puede observar en la siguiente tabla.

3.3.1. ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER

En las cadenas de supermercados se ha visto un crecimiento considerable en los últimos años, dándoles a estas un poder enorme de negociación contra aquellas pequeñas empresas que no tienen la suficiente fuerza en el mercado para negociar, esto hace que los términos de los supermercados sean cada vez más inaccesibles para pequeñas e incluso medianas empresas.

De acá la importancia de analizar el modelo de las fuerzas de Porter, para las MIPYMES y determinar a cuál de estas es necesario prestar más atención.

Clientes: tomando como premisa, el hecho de que lo que se pretende es entrar a ser proveedores de las cadenas de supermercados y con esto asegurar una aceptación y participación en el mercado, se tendría que los clientes directos serían los supermercados, sin embargo, entrar a estas cadenas que crecen más cada día, representan un gran reto para las empresas pequeñas, ya que al tener un número grande de locales que abastecer, da un enorme poder de negociación de lado del cliente, a lo que las pequeñas empresas se ven forzados a aceptar.

El poder alto de negociación de las cadenas de supermercado a veces no contempla las estructuras de los pequeños empresarios, lo que provoca que al aceptar los términos, estas empresas tengan grandes dificultades para cumplir, desde los plazos de pago hasta los términos de devoluciones de productos, hacen que, en la inexperiencia de las pequeñas empresas, no se vea el

crecimiento o rentabilidad de las mismas y pierdan fuerza y mercado, llevándolas eventualmente a su cierre o buscar otros canales no tan rentables y competitivos.

Sustitutos: acá se muestra un verdadero desafío para las empresas en desarrollo o con poca participación de mercado, ya que generalmente los productos que presentan, son sustitutos de algunas grandes cadenas, y estas tienen más capital y experiencia para competir, sin contar el apasionamiento con el que en general ya cuentan la mayoría de las marcas.

Hay que notar que son pocas las empresas dentro del país con las características de MIPYMES y que cuenten con la tecnología para poder automatizar o fabricar de una manera eficiente sus productos, esto se ve reflejado en la forma casi artesanal en que se presentan la mayoría de estos en los supermercados, tampoco cuentan con el capital y/o apoyo suficiente para tener una estrategia de Marketing y poder dar fuerza a su producto mediante la promoción.

Proveedores: hay que notar que cuando se menciona MIPYME no significa que la pequeña facture menores cantidades, esto en algunos casos da cierto poder de negociación con proveedores para conseguir de una manera más cómoda la materia prima necesaria para fabricar los diferentes productos.

Nuevos entrantes: las ideas surgidas para la creación de las MIPYMES, generalmente son la respuesta a una necesidad del mercado, pero la falta de promoción en estas, hace difícil avizorar la entrada de los nuevos productos, por lo que es bastante común encontrar a grupos de empresarios o personas emprendedoras, trabajando en el desarrollo de productos ya existentes, sin que se sepa de ninguna de las partes.

Otra característica que se encuentran en las empresas micro y pequeñas, es que los mercados que abastecen son pequeños, lo que hace que la amenaza de productos entrantes en el mercado que tienen no sea tan grande, ya que los mismos productos se pueden estar desarrollando, pero para mercados más lejanos, donde el otro competidor no tenga llegada, debido a las deficiencias en la logística e infraestructura de la empresa.

3.3.2. MATRIZ FODA



4. CAPÍTULO IV. RESULTADO Y ANÁLISIS

4.1. CONCENTRACIÓN DEL MERCADO

Para definir el mercado meta y las barreras de ingreso es importante conocer la concentración del mercado. En Honduras el segmento supermercado muestra un crecimiento importante; sin embargo, son dos cadenas las que promueven el crecimiento y dominan el mercado. Para conocer el nivel de concentración. Para construir una referencia, se censaron los principales supermercados del Distrito Central en Honduras. Se utilizó esta región, ya que por incluir la capital del país y contar con un gran número de supermercados, constituye la zona más importante para el presente estudio. A continuación, se detallan los resultados a través del uso del Índice Herfindhal Hirshman (HHI).

Tabla 4.1 HHI de los principales supermercados del Distrito Central

PRINCIPALES SUPERMERCADOS DEL DISTRITO CENTRAL (TEGUCIGALPA Y COMAYAGÜELA)			
INDÍCE HERFINDHAL HIRSCHMAN (HHI)			
Supermercado	No. De Tiendas	% Participación	HHI
1 Grupo Wal-Mart	23	44	1,956
2 La Colonia	21	40	1,631
3 La Antorcha	2	4	15
4 YIP	1	2	4
5 Más x Menos	1	2	4
6 Delikatessen	1	2	4
7 K-Diprova	1	2	4
8 PriceSmart	2	4	15
Total	52	100	3,416

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar más a detalle la amenaza de concentración, es necesario comparar los niveles de venta de cada uno de los supermercados como variable adicional para determinar el nivel de concentración y determinar así si las condiciones de mercado se mantienen constantes o se observan tendencias diferentes a considerar al momento de evaluar el poder de una empresa respecto a la cuota de mercado que posee. El nivel de concentración aquí planteado sitúa a las MIPYMES en una desventaja evidente, ya que el poder de negociación se inclina mayormente para

el supermercado lo cual podría tener impacto en el precio de venta y como consecuencia en la rentabilidad de la empresa.

4.2 ESTRUCTURA DE COSTOS

Para evaluar la rentabilidad de la operación se definió la siguiente estructura de costos, el cual podría ser ajustado para cualquier tipo de empresa ingresando los datos específicos de la operación. Para el presente estudio, como primer paso, se definirá la capacidad instalada de la logística de la operación para lo cual se contemplará la compra de un vehículo que cumpla con los requisitos de transporte de carga y que sea idóneo para la mayoría de productos no refrigerados que se distribuyen en el supermercado.

3.2.1. CAPACIDAD INSTALADA

Para ser un análisis de costos, se debe comenzar por definir la capacidad con que cuenta la empresa para la distribución del producto. Para el presente análisis se ha considerado el uso de un vehículo que posea un contenedor de carga seca la cual es una carrocería especial hecha con material de aluminio, que se le adapta a un vehículo tipo camión, que se usa para transportar y proteger la mercadería de forma segura contra la intemperie, ya que permite que ningún elemento externo entre en contacto con la carga, protegiéndola del aire, el polvo, lluvia, basura, fauna, golpes y las diferentes condiciones del camino en carretera. Las opciones de vehículos considerados son los siguientes: El primero es un camión Mitsubishi con un contenedor de carga seca de 16 pies. El segundo es un vehículo marca Hyundai con un contenedor de 9 pies. Ambos cumplen con los requisitos para el transporte de mercadería o alimentos no refrigerados de una manera inocua y segura.

Para determinar la capacidad de carga de los vehículos antes mencionados se han elaborado la siguiente tabla considerando las medidas de una caja estándar la cual se detalla a continuación:

Tabla 4.2 Dimensiones de Cajas

Dimensiones de Cajas	
Medida	Pulgadas
Ancho de caja	14
Largo de caja	16.25
Alto de caja	12.5

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente, se evaluaron las medidas antes mencionadas para cubicar las cajas en los distintos tamaños de contenedores. Se elaboró un sistema de cubicación en Microsoft Excel el cual a partir de las dimensiones de la caja y las del contenedor determina el número de caja posibles y recomienda cuál la posición idónea para introducir un mayor número de cajas.

Tabla 4.3 Capacidad Instalada del Contenedor

DIMENSIONES DEL CONTENEDOR				LGO CJA X LGO CONTENEDOR				LGO CJA X ANCHO CONT.		
Tipo	Largo mts	Alto mts	Ancho mts.	Largo	Ancho	Alto	CAPACIDAD	Largo2	Ancho3	CAPACIDAD2
Contenedor 1	6.058 Mts	2.591 Mts	2.438 Mts	14	6	8	672 Cja	17	5	680
Contenedor 2	5.90 Mts	2.386 Mts	2.352 Mts	14	6	7	588 Cja	16	5	560
Contenedor 3	12.192 Mts	2.591 Mts	2.438 Mts	29	6	8	1392 Cja	34	5	1360
Contenedor 4	12.033 Mts	2.389 Mts	2.352 Mts	29	6	7	1218 Cja	33	5	1155

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se consideraron diferentes medidas de contenedores, marcado en verde la recomendación de ubicación más apropiada para introducir el mayor número de cajas posibles.

3.2.2. SALARIOS Y PASIVO LABORAL

Para determinar los sueldos se toma como base la tabla de salario mínimo vigente del 1 de enero hasta diciembre de 2016 publicada por la dirección general de salarios de la secretaría del trabajo y seguridad social en la cual ubica a las MIPYMES con los siguientes salarios:

Tabla 4.4 Salario Mínimo MIPYMES

Rango Empleados	Valor
Micro 1-10	L 7,619.22
Pequeña 11-50	L 8,105.70
Mediana 51-150	L 8,786.06

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.1.COMONENTES DEL PASIVO LABORAL

Para los salarios antes descritos se deben considerar todos los elementos que componen el pasivo laboral desglosándose de la siguiente manera:

1. Décimo tercero y cuarto mes el cual es calculado en base al sueldo base de cada empleado, según el tiempo laborado. Corresponde a 30 días de salario o su base proporcional dependiendo la fecha de ingreso.

$$\begin{array}{l} \text{PROMEDIO DIARIO 13 O} \\ \text{14 MES=} \end{array} \quad \left| \quad \begin{array}{l} \text{SUELDO BASE UN} \\ \text{MES} \\ \text{360} \end{array} \right. \quad \text{_____}$$

$$\text{DERECHO 13 O 14 MES} \quad \left| \quad \text{Base diario x días laborados en el año}$$

2. Vacaciones, preaviso y auxilio de cesantía: Estos derechos se calculan en base al salario promedio del Empleado resultante de la siguiente ecuación:

$$\begin{array}{l} \text{SUELDO PROMEDIO} \\ \text{MENSUAL=} \end{array} \quad \left| \quad \begin{array}{l} \text{SUELDO BASE *14} \\ \text{12} \end{array} \right.$$

$$\begin{array}{l} \text{SUELDO PROMEDIO} \\ \text{DIARIO=} \end{array} \quad \left| \quad \begin{array}{l} \text{Sueldo promedio mensual} \\ \text{30} \end{array} \right.$$

3. Vacaciones: estas varían de acorde a la antigüedad del empleado y basados en el artículo 346 del código de trabajo vigente se otorgan de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 4.5 Cálculo de Vacaciones

Rango antigüedad	Días
Menos de un año	Proporcional
Después de un año	10
Después de dos años	12
Después de tres años	15
Después de cuatro años	20

Fuente: Elaboración Propia

Vacaciones= Sueldo promedio diario * días de vacaciones.

4. Preaviso: Basado en el artículo 116 del código de trabajo vigente, se establece el pago de preaviso cuando se cancela la relación laboral sin la existencia de un contrato a término o sin la notificación por escrito en tiempo y forma por parte del patrono. Este varía dependiendo del tiempo de la relación contractual.

Tabla 4.6 Cálculo de Preaviso

Rango antigüedad	Preaviso
Menos de tres meses	24 horas
De tres a seis meses	1 Semana
Seis meses a un año	2 semanas
De uno a dos años	1 mes
Después de dos años	2 meses

Fuente: Elaboración Propia

5. Auxilio de cesantía: Basado en el artículo 120 del código de trabajo vigente el cual establece el pago de este beneficio de acorde al tiempo que tenga de laborar el empleado.

Tabla 4.7 Cálculo de Auxilio de Cesantía

Rango antigüedad	Cesantía
Menos de tres meses	0
De tres a seis meses	10 días
Seis meses a un año	20 días
Después de un año	1 mes x año

Fuente: Elaboración Propia

6. Otros costos y beneficios a empleados:
- Seguro social (IHSS patronal): El seguro social se calcula actualmente considerando como techo el valor establecido en la tabla de salario mínimo vigente, para cada rubro o actividad económica.

Tabla 4.8 Cálculo del IHSS

Salario mínimo techo	8,786.06
IHSS Patronal	708.83
Porcentaje aplicado	8.07%

Fuente: Elaboración Propia

- INFOP patronal: Se aplica el 1% del total a pagar en la planilla.

Dado los costos anteriores por empleado, se ha estructurado la siguiente tabla de sueldos para el personal necesario para abastecer los supermercados:

Tabla 4.9 Gastos de Empleados, Sueldos, Derechos y otros Beneficios

TABLA DE CALCULOS GASTOS EMPLEADOS, SUELDOS, DERECHOS Y OTROS BENEFICIOS													
Cargo	Tipo	Cant.	Sueldo base Mensual	Sueldo Anual	13 y 14 mes	Vacaciones anuales	Auxilio y cesantia	INFOP Patronal	IHSS Patronal	Anual total	Gasto promedio mes	Dias efectivos lab. Mes	Gasto promedio diario
Motoristas	Permanente	1.00	8,786.06	105,432.72	17,572.12	3,416.80	6,833.60	1,054.33	8,505.96	142,815.53	11,901.29	23.57	504.90
Display	Permanente	1.00	8,786.06	105,432.72	17,572.12	3,416.80	6,833.60	1,054.33	8,505.96	142,815.53	11,901.29	23.57	504.90
Supervisora Display	Permanente	1.00	15,000.00	180,000.00	30,000.00	5,833.33	11,666.67	1,800.00	8,505.96	237,805.96	19,817.16	23.57	840.73

Fuente: Elaboración Propia

En el cálculo anterior, el valor anual total contempla el salario base más los derechos laborales correspondientes por ley. Para determinar el costo diario de cada empleado, se calculó en base a 5.5 días de trabajo efectivo semanal que son los que manda la ley. El trabajo efectivo mensual es el producto de la división de los 30 días promedio que tiene un mes entre los 7 días que tiene una semana lo que nos da como resultado que un mes tiene aproximadamente 4.28 semanas. Lo anterior multiplicado por los 5.5 días efectivos de trabajo de la semana podemos concluir que efectivamente una persona trabaja 23.57 días al mes. Si dividimos el salario promedio mensual, al número de días efectivos trabajados, obtendremos cuanto le cuesta a la empresa diario emplear a una persona o desde otra perspectiva, cuanto se debe de vender para cubrir ese costo fijo.

3.2.3. INVERSIÓN

Activos Necesarios: se considera la utilización de un vehículo con carrocería tipo contenedor caja seca, para transporte de productos manufacturados perecederos sin refrigeración.

Para un vehículo necesario para la distribución de productos, se estima depreciación de 5 años de vida útil y 1% valor residual.

Tabla 4.10 Cálculo de Depreciación

Costo de Camión Mitsubishi Fuso o Similar	Tasa de Cambio	Valor en L	Valor residual	Neto a Depreciar	Dep. Anual	Dep. Mensual
\$30,000.00	L23.60	L708,000.00	L7,080.00	L700,920.00	L140,184.00	L11,682.00

Costo Carrocería para Carga	Tasa de Cambio	Valor en L	Valor residual	Neto a Depreciar	Dep. Anual	Dep. Mensual
\$4,577.57	L23.60	L108,030.65	L1,080.31	L106,950.35	L21,390.07	L1,782.51

Total, Depreciación Mensual #1	L13,464.51
Total, Depreciación Anual #1	L161,574.07

Costo de Camión Hyundai H-100 o similar con carrocería	Tasa de Cambio	Valor en L	Valor residual	Neto a Depreciar	Dep. Anual	Dep. Mensual
\$20,000.00	L23.60	L472,000.00	L4,720.00	L467,280.00	L93,456.00	L7,788.00

Total, Depreciación Mensual #2	L7,788.00
Total, Depreciación Anual #2	L93,456.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.11 Cálculo de Seguro

Valor de factura (Mitsubishi más carrocería) L 816,030.65

Detalles de costos de seguro vehicular	Valores
3.5% sobre el valor de factura	L 28,561.07
Impuesto sobre ventas 15%	L 4,284.16
Sub total	L 32,845.23
Seguro de accidente y gastos médicos	L 450.00
Costos de emisión de póliza	L 500.00
Costo total seguro anual #1	L 33,795.23
Costo mensual #1	L 2,816.27

Valor de factura (Hyundai H-100) L 472,000.00

Detalles de costos de seguro vehicular	valores
3.5% sobre el valor de factura	1 16,520.00
Impuesto sobre ventas 15%	1 2,478.00
Sub total	1 18,998.00

Seguro de accidente y gastos médicos	1 450.00
Costos de emisión de póliza	1 500.00
Costo total anual #2	1 19,948.00
Costo mensual #2	L1,662.33

Fuente: Elaboración propia

3.2.4. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

Para evaluar la viabilidad de la operación, se utilizará el indicador conocido como TMAR para redescantar los flujos de efectivo al valor actúan neto (VAN).

TMAR= TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO

$$\text{TMAR} = i + f + (if)$$

I= PREMIO AL RIESGO	17.40%
F= INFLACIÓN	3.04%

En el presente escenario, el premio de riesgo es la suma de la tasa libre de riesgo o la tasa de los bonos soberanos que según cifras del banco central de Honduras es el 7.40% más un 10% que es la utilidad esperada.

La prima de riesgo es el porcentaje que cada inversionista desea ganar, puede ser un porcentaje directo o calculado según forma del presente reporte.

La TMAR es la tasa mínima de redimiendo calculado que debería ganarse, por encima de la inflación. Tanto para los inversionistas como los créditos bancarios se pueden calcular TMAR individuales.

Tabla 4.12 Historial de la inflación

TMAR = 17.40%+3.04%+(17.40%x3.04%)
TMAR = 20.97%

Inflación Interanual Noviembre 2016 - 3.04%
Inflación Interanual Noviembre 2015 - 2.10%
Inflación Acumulada Noviembre 2016 - 3.04%
Tasa de Política Monetaria 5.50%
Tasa de Certificados de Inversión Primaria (Del 6/12/2016 al 19/12/2016) 6.25%

Historial de Inflación	
Años	Tasa de Inflación
1999	14
2000	11
2001	9.7
2002	7.7
2003	7.7
2004	7
2005	8.8
2006	5.7
2007	6.9
2008	11.4
2009	5.5
2010	4.6
2011	6.8
2012	5.2
2013	5.2
2014	6.13
2015	3.16
2016	3.04

Fuente: Banco Central de Honduras

3.3. FINANCIAMIENTO

Se considerarán la compra de los vehículos necesario para la distribución de productos al supermercado en dos escenarios; con y sin apalancamiento. Para realizar el cálculo del financiamiento, se utilizó la tasa de 14% anual la cual la tasa vigente promedio en el mercado para el financiamiento de vehículos derivando los siguientes cálculos:

Tabla 4.13 Financiamiento Vehicular

AÑOS	Mitsubishi	
	CAPITAL.	INTERÉS
2017	110,432.21	98,431.45
2018	137,680.01	90,171.27
2019	158,241.42	69,609.85
2020	181,873.51	45,977.76
2021	209,034.87	18,816.40
2022	18,768.64	218.97
Total general	816,030.65	323,225.70

Hyundai		
AÑOS	CAPITAL.	INTERÉS
2017	63,875.06	56,933.70
2018	79,635.44	52,155.93
2019	91,528.36	40,263.01
2020	105,197.39	26,593.98
2021	120,907.79	10,883.59
2022	10,855.96	126.65
Total, general	472,000.00	186,956.86

Fuente: Elaboración Propia

Con los datos obtenidos, se procederá a calcular el flujo de efectivo de la operación para determinar la viabilidad del proyecto. Para el presente flujo de efectivo se considerarán dos escenarios. El primero es la compra del vehículo tipo camión marca Mitsubishi con y sin apalancamiento. El segundo es la compra del vehículo marca Hyundai modelo H-100 con y sin apalancamiento.

Tabla 4.14 Cálculo de Flujos de Efectivo

Flujo de efectivo proyectado sin apalancamiento de opción de inversión camión Mitsubishi

No. Tiendas		20	24	28	32	36
<u>DETALLE</u>	-	<u>AÑO1</u>	<u>AÑO2</u>	<u>AÑO3</u>	<u>AÑO4</u>	<u>AÑO5</u>
Ventas		4,441,816.15	5,330,179.38	6,218,542.61	7,106,905.85	7,995,269.08
Costos Variables		-3,865,825.36	-4,638,990.43	5,412,155.50	6,185,320.58	6,958,485.65
Margen de Contribución		575,990.79	691,188.95	806,387.11	921,585.27	1,036,783.43
<u>Costos Fijos y Operativos</u>						
Costos fijos de distribución.		-575,990.79	-575,990.79	-575,990.79	-575,990.79	-575,990.79
Sueldos y salarios						
Otros gastos administrativos						
Utilidad antes de intereses e impuestos		0.00	115,198.16	230,396.32	345,594.48	460,792.63
Intereses por pagar						
Utilidad antes de Impuesto		0.00	115,198.16	230,396.32	345,594.48	460,792.63

Impuesto Sobre la Renta		0.00	28,799.54	57,599.08	86,398.62	115,198.16
Utilidad Neta		0.00	143,997.70	287,995.40	431,993.10	575,990.79
<u>Más:</u>						
Depreciaciones		161,574.07	161,574.07	161,574.07	161,574.07	161,574.07
<u>Inversión</u>						
Activos Fijos	-816,030.65					
Valor en libros de los activos vendidos						
Préstamo						
Pagos del préstamo						
Flujo de Efectivo del Proyecto	-816,030.65	161,574.07	305,571.77	449,569.47	593,567.16	737,564.86
Tasa de rendimiento esperada del proyecto.		20.97%				
VAN del Proyecto Puro		282,910.82				
TIR del Proyecto Puro		34.85%				
Respuesta:	Se aprueba					

Flujo de efectivo proyectado con apalancamiento de opción de inversión camión Mitsubishi

No. Tiendas		20	24	28	32	36
<u>DETALLE</u>	-	<u>AÑO1</u>	<u>AÑO2</u>	<u>AÑO3</u>	<u>AÑO4</u>	<u>AÑO5</u>
Ventas		4,441,816.15	5,330,179.38	6,218,542.61	7,106,905.85	7,995,269.08
Costos Variables		3,865,825.36	-4,638,990.43	5,412,155.50	6,185,320.58	6,958,485.65
Margen de Contribución		575,990.79	691,188.95	806,387.11	921,585.27	1,036,783.43
<u>Costos Fijos y Operativos</u>						
Costos fijos de distribución.		-575,990.79	-575,990.79	-575,990.79	-575,990.79	-575,990.79
Sueldos y salarios						
Otros gastos administrativos						
Utilidad antes de intereses e impuestos		0.00	115,198.16	230,396.32	345,594.48	460,792.63
Intereses por pagar		-98,431.45	-90,171.27	-69,609.85	-45,977.76	-18,816.40
Utilidad antes de Impuesto		-98,431.45	25,026.89	160,786.46	299,616.72	441,976.23
Impuesto Sobre la Renta		0.00	6,256.72	40,196.62	74,904.18	110,494.06
Utilidad Neta		-98,431.45	31,283.62	200,983.08	374,520.89	552,470.29
<u>Más:</u>						
Depreciaciones		161,574.07	161,574.07	161,574.07	161,574.07	161,574.07

<u>Inversión</u>						
Activos Fijos	-816,030.65					
Valor en libros de los activos vendidos						
Préstamo	816,030.65					
Pagos del préstamo		-110,432.21	-137,680.01	-158,241.42	-181,873.51	-209,034.87
Flujo de Efectivo del Proyecto	0.00	-47,289.60	55,177.68	204,315.73	354,221.45	505,009.49
Tasa de rendimiento esperada del proyecto.	20.97%					
VAN del Proyecto con apalancamiento	392,169.49					
TIR del Proyecto con apalancamiento	237.86%					
Respuesta:	Se aprueba					

Flujo de efectivo proyectado sin apalancamiento de opción de inversión Hyundai H-100

No. Tiendas		20	24	28	32	36
<u>DETALLE</u>	-	<u>AÑO1</u>	<u>AÑO2</u>	<u>AÑO3</u>	<u>AÑO4</u>	<u>AÑO5</u>
Ventas		4,168,598.48	5,002,318.17	5,836,037.87	6,669,757.56	7,503,477.26
Costos Variables		-3,674,572.99	-4,409,487.58	-5,144,402.18	-5,879,316.78	-6,614,231.38
Margen de Contribución		494,025.49	592,830.59	691,635.69	790,440.78	889,245.88
<u>Costos Fijos y Operativos</u>						
Costos fijos de distribución.		-494,025.49	-494,025.49	-494,025.49	-494,025.49	-494,025.49
Sueldos y salarios						
Otros gastos administrativos						
Utilidad antes de intereses e impuestos		0.00	98,805.10	197,610.20	296,415.29	395,220.39
Intereses por pagar						
Utilidad antes de Impuesto		0.00	98,805.10	197,610.20	296,415.29	395,220.39
Impuesto Sobre la Renta		0.00	24,701.27	49,402.55	74,103.82	98,805.10
Utilidad Neta		0.00	123,506.37	247,012.75	370,519.12	494,025.49
<u>Más:</u>						
Depreciaciones		93,456.00	93,456.00	93,456.00	93,456.00	93,456.00
<u>Inversión</u>						
Activos Fijos	-472,000.00					

Valor en libros de los activos vendidos						
Préstamo						
Pagos del préstamo						
Flujo de Efectivo del Proyecto	472,000.00	93,456.00	216,962.37	340,468.75	463,975.12	587,481.49
Tasa de rendimiento esperada del proyecto.	20.97%					
VAN del Proyecto Puro	321,830.09					
TIR del Proyecto Puro	45.39%					
Respuesta:	Se aprueba					

Flujo de efectivo proyectado con apalancamiento de opción de inversión Hyundai H-100

No. Tiendas		20	24	28	32	36
<u>DETALLE</u>	-	<u>AÑO1</u>	<u>AÑO2</u>	<u>AÑO3</u>	<u>AÑO4</u>	<u>AÑO5</u>
Ventas		4,168,598.48	5,002,318.17	5,836,037.87	6,669,757.56	7,503,477.26
Costos Variables		3,674,572.99	4,409,487.58	5,144,402.18	5,879,316.78	6,614,231.38
Margen de Contribución		494,025.49	592,830.59	691,635.69	790,440.78	889,245.88
<u>Costos Fijos y Operativos</u>						
Costos fijos de distribución.		-494,025.49	-494,025.49	-494,025.49	-494,025.49	-494,025.49
Sueldos y salarios						
Otros gastos administrativos						
Utilidad antes de Intereses e impuestos		0.00	98,805.10	197,610.20	296,415.29	395,220.39
Intereses por pagar		-56,933.70	-52,155.93	-40,263.01	-26,593.98	-10,883.59
Utilidad antes de Impuesto		-56,933.70	46,649.17	157,347.19	269,821.31	384,336.80
Impuesto Sobre la Renta		0.00	11,662.29	39,336.80	67,455.33	96,084.20
Utilidad Neta		-56,933.70	58,311.46	196,683.98	337,276.64	480,421.01
<u>Más:</u>						
Depreciaciones		93,456.00	93,456.00	93,456.00	93,456.00	93,456.00
<u>Inversión</u>						
Activos Fijos	472,000.00					
Valor en libros de los activos vendidos						
Préstamo	472,000.00					
Pagos del préstamo		-63,875.06	-79,635.44	-91,528.36	-105,197.39	-120,907.79
Flujo de Efectivo del Proyecto	0.00	-27,352.76	72,132.02	198,611.62	325,535.25	452,969.22

Tasa de rendimiento esperada del proyecto.	20.97%
VAN del Proyecto con apalancamiento	385,026.36
TIR del Proyecto con apalancamiento	380.99%
Respuesta:	Se aprueba

Fuente: Elaboración Propia

3.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes gastos y costos; también se puede decir que es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades.

COSTOS VARIABLES

1. Display: Para la presente estructura de costos, se considera como costo variable salario de display y gastos de combustibles en función al número de tiendas. Lo anterior dado que se trabaja en un escenario de supuestos y el número de display crece proporcionalmente a la cantidad de puntos de venta atendidos. Una vez trasladados los escenarios a una estructura de costo real, se debe considerar el valor del costo del display como costo fijo. A mayor cobertura de tiendas se necesitan más display, pero este no varía de costos en relación de las ventas en los mismos puntos de venta atendidos.
2. Combustible: A mayor número de puntos de venta atendidas y pedidos entregados, el consumo será mayor.

Tabla 4.15 Costos Variables

DESCRIPCIÓN	COSTO POR TIENDA	MES 1
Display	2,975.32	59,506.47
Combustible del mes	176.99	3,539.70
Costos variables	3,152.31	63,046.17

Fuente: Elaboración Propia

Para la elaboración de la estructura de costos, se plantea el inicio de operaciones con 20 puntos de venta de un supermercado. Se plantea que un display visite medio tiempo (4 horas) un supermercado en una frecuencia de 2 a 3 veces por semana atendiendo un total de 4 puntos de venta a la semana.

por lo que podría visitar un máximo de 4 tiendas a la semana.

Tabla 4.16 Punto de Equilibrio en Ventas

Detalle	CF Mensual #1	CF Mensual #2
Punto de equilibrio en ventas	L370,151.35	L347,383.21

Detalle	CF Mensual #1	CF Mensual #2
Punto de equilibrio en ventas	L4,441,816.15	L4,168,598.48

Fuente: Elaboración Propia

Punto de Equilibrio opción de inversión camión Mitsubishi

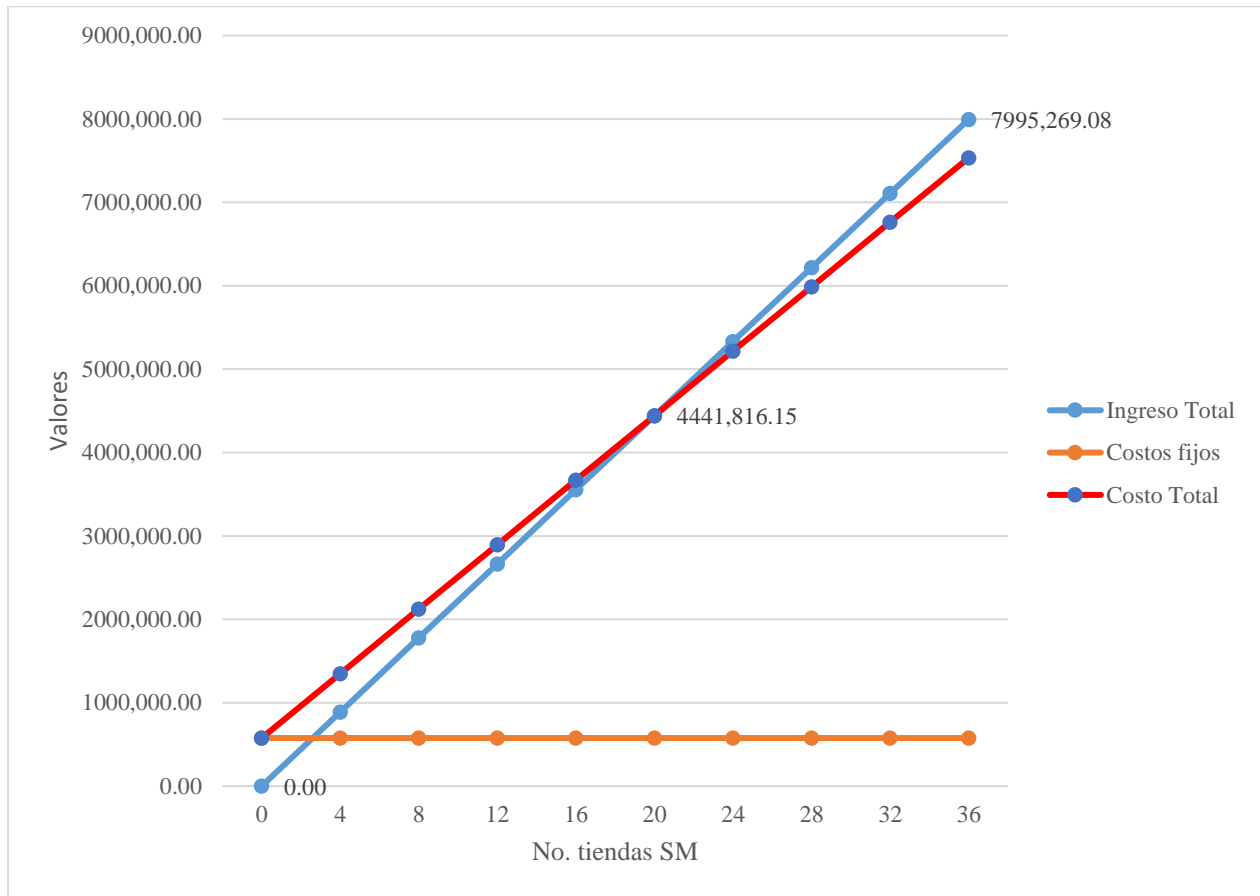


Figura 4.1 Opción de Inversión Camión Mitsubishi

Fuente: Elaboración Propia

Punto de Equilibrio opción de inversión Hyundai H-100

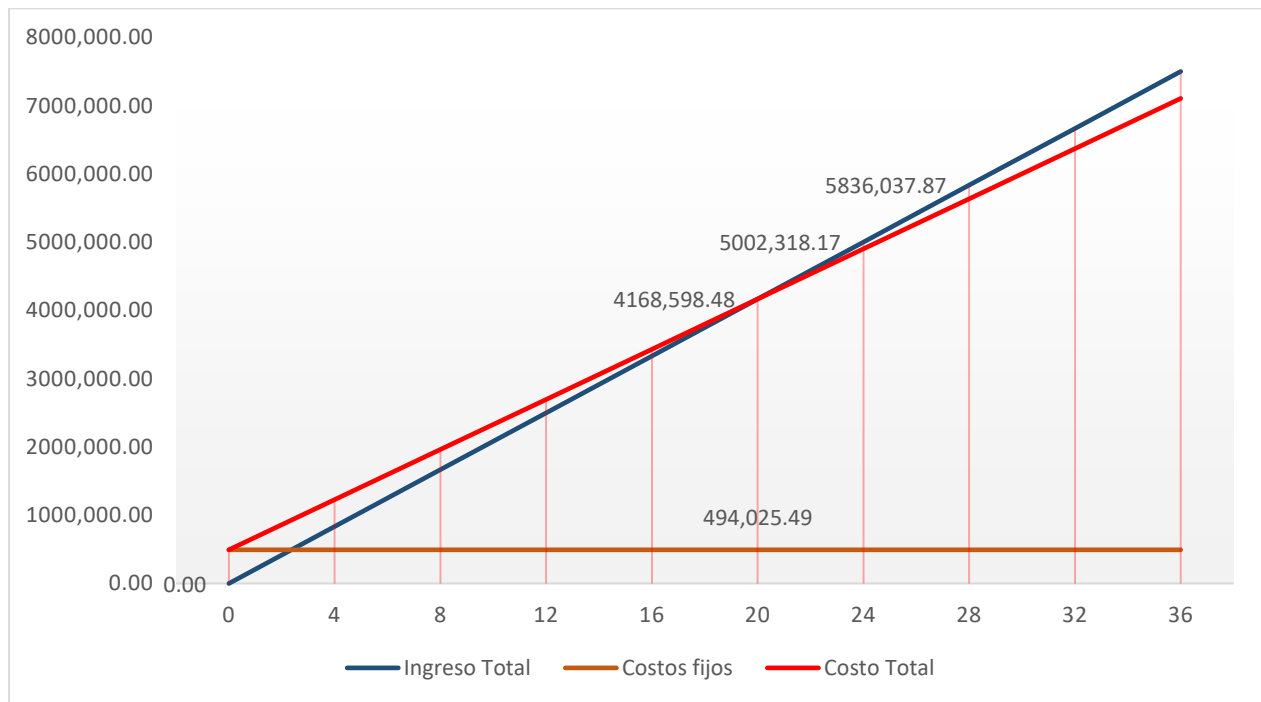


Figura 4.2 Opción de Inversión Camión Hyundai H-100

Fuente: Elaboración Propia

En el presente caso y debido a que no se muestra un producto específico para la aplicación de la ecuación anterior; la determinación del punto de equilibrio se realizó de la siguiente manera.

a) Determinación de venta total del Punto de Equilibrio.

Para determinar ventas totales del punto de equilibrio se sumaron los costos fijos y variables de la operación dividido entre el 30% que se propone como estructura de utilidad de la Empresa.

$$PE = \frac{(\text{Costo fijo total} + \text{Costo variable parcial})}{30\%}$$

Forma 1

Tabla 4.17 Desglose de Costos

DESCRIPCIÓN	VALOR DEL MES	VALOR ANUAL
Costos fijos totales	L 47,999.23	575,990.79
Costos variables de distribución.	63,046.17	756,554.06
Costos de distribución total.	L 111,045.40	1,332,544.85
Estructura de utilidad.		30%
Punto de Equilibrio en ventas		4,441,816.15

Fuente: Elaboración Propia

Los costos variables del ejercicio anterior son considerados parciales dado que solamente se incluye dentro de este grupo gastos el combustible y display; entendiéndose que el costo de venta de los productos también forma parte del grupo de costos variables.

Considerando que el Punto de Equilibrio también se define como la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida.

Por lo anterior y para determinar el porcentaje que representa el Costo de Venta dentro de los costos variables se efectuó la siguiente operación.

Tabla 4.18 Costo de Venta

DESCRIPCIÓN	VALORES
Punto de equilibrio en ventas	4,441,816.15
Costos variables de distribución.	-1,332,544.85
Costo de venta total	3,109,271.30

Fuente: Elaboración Propia

Una vez conocido el costo de venta en el punto de equilibrio se procedió a calcular el porcentaje que representa los costos de variables de distribución y los de venta en relación al costo variable total.

Tabla 4.19 Costos Variables Totales

DESCRIPCIÓN	VALORES	PORCENTAJE
Costo de venta total	00	80.43%
Costos variables de distribución. (20 tiendas)	756,554.06	19.57%
Costo variable totales en el punto de equilibrio.	756,554.06	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

El porcentaje exacto de costos variables de distribución es de 0.195703111805562, redondeado en la operación anterior como 19.57%

El costo variable de distribución por cada tienda se efectuó la siguiente operación.

Costos variables de distribución por tienda = Costo variable de distribución/20 tiendas propuestas

$$\text{Costos variables de distribución por tienda} = \frac{\text{Costo variable de distribución}}{20 \text{ tiendas propuestas}}$$

Costo variable de distribución por tienda $756,554.06/20 = 37,827.70$

Para determinar los costos variables totales en ventas superiores o inferiores a 20 tiendas se efectuó la siguiente operación.

$$\text{Costos variables totales diferentes al punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo de distribución por tienda} * N}{\text{Tiendas}}$$

$$0.195703111805562$$

Para incrementar aún más el nivel de detalle en el presente análisis se deben sumar los costos que no incluyen efectivo como la depreciación y costo financiero por el crédito otorgado, para evaluar con mayor precisión la rentabilidad de la operación. Para calcular el costo financiero se debe de considerar el costo de oportunidad que tiene la empresa. Se podrían evaluar los costos de los escenarios de usar una fuente de financiación externa o de invertir los recursos en otro proyecto a una determinada tasa de retorno. Para ilustrar, se considerará la estructura de costos aquí planteada, apalancando el crédito otorgado para mejorar el flujo de efectivo en la empresa. El costo de oportunidad será la tasa del financiamiento que en este caso se usará el 15.17 la cual es la tasa de interés activa promedio ponderado en octubre de 2016 para el sector comercio según cifras del Banco Central de Honduras.

Tabla 4.20 Cálculo de Costo Financiero

Ventas Punto de Equilibrio 1	L4,441,816.15
Cliente	La Colonia
Condición	Crédito
Plazo en días	60
Venta mensual	370,151.35
Tasa	15.17%
Días de un año	365
Tasa/Interés Mes promedio	1.26%
Tasa/Interés diario promedio	0.04%
Costo finan. Promedio diario	25.29
Costo financiero Simple	L 9,230.46

Dado lo anterior, la empresa debe considerar L 9,230.46 según el periodo de cobro de 60 días como costo de oportunidad por otorgar el crédito.

Adicionalmente, es necesario contemplar las previsiones para gastos de promoción, espacios en góndola y publicidad. En supermercados como La Colonia, estos gastos son deducidos en concepto de dinámica comercial, el cual es un porcentaje de la venta deducido al momento la liquidación. Otra previsión que se debe considerar, es un porcentaje de devolución el cual se sugiere sea más elevado al de los otros canales de distribución ya que el supermercado espera el proveedor sea flexible en cuanto a los cambios por fechas de vencimiento o producto deteriorado. Se plantea considerar el siguiente escenario:

Tabla 4.21 Cálculo de Previsiones

Ventas	L4,441,816.15	Descripción
Dinámica comercial	L177,672.65	4% valor aproximado depende de negociación
Descuentos, devoluciones y rebajas	L133,254.48	3% valor aproximado, depende del producto
Total	L310,927.13	

Tomando en cuenta estas consideraciones, se observa como la empresa asciende a una estructura de costos más elevada, por lo que deben replantear todas las variables contempladas anteriormente, para determinar un nuevo punto de equilibrio. Es necesario, bajo la nueva estructura de costos considerar la capacidad instalada, logística disponible, recursos financieros y aceptación del producto para concluir si bajo este nuevo escenario la operación se mantiene rentable.

5. CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Tomando en cuenta la inversión inicial, estructura de costos y con base en el punto de equilibrio que se requiere para el ingreso de las MiPymes al canal supermercado se concluye que en ambos escenarios las ventas deben superar los cuatro millones de lempiras, por lo que como requisito se debe de considerar la capacidad de producción de la empresa, la aceptación del producto en el mercado y la capacidad financiera para otorgar crédito. Por lo consiguiente, las empresas que no cumplen con dichos requisitos, no se le recomienda el ingreso al supermercado ya que podría poner en apuros financieros la operación.
- Se determinó que en Honduras existe una alta concentración de mercado en el segmento supermercado con un porcentaje de participación del 44% para el grupo Wal-Mart y 40% para Supermercados La Colonia. Se sugiere la intervención del estado a estos niveles de concentración. Sin embargo, según la Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia, no representan un riesgo para la economía nacional ya que según el monitoreo de precio, estos establecimientos muestran eficiencias económicas que se ven traducidas en precios competitivos para el consumidor final.
- En la estructura de costos planteada se concluyó que la capacidad instalada, logística y recursos financieros deben ser evaluados minuciosamente antes de ingresar a este segmento del mercado. Adicionalmente, se deben considerar los costos intangibles como el costo financiero, provisiones para mercadeo y devoluciones. Adicionalmente, considerar la depreciación como una previsión de reinversión ya que estos factores inciden grandemente en la rentabilidad de la operación y resultan muchas veces en las causantes de las pérdidas de las empresas.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se sugiere que en caso de que el número de puntos de ventas no cumpla con los requerimientos necesarios mínimos de trabajo para un display considere como alternativa el modelo de empleo. Es decir, considerando la premisa propuesta en el presente análisis en donde un display es capaz de visitar 4 puntos de venta, en un escenario de 22 tiendas, se debería contratar cuatro recursos a tiempo completo y las otras 2 tiendas se sugeriría se contrate en la modalidad de empleo por hora.
- El análisis expuesto con la presente estructura de costos arroja que, debido a los altos costos de la operación, la rentabilidad se encuentra en el volumen. Es por esto que se recomienda contar con un amplio portafolio que genere el volumen adecuado para diluir los costos fijos y lograr rentabilidad.
- Se torna determinante contar con un modelo de estructura de costos que considere los costos intangibles, con el fin de evitar lo que en este estudio se denominó como la ceguera de los flujos de efectivo positivos ya que, al no ser considerados, crean una percepción errónea de rentabilidad que si no se detecta a tiempo puede poner en riesgo la solvencia de la empresa.
- Se recomienda para futuros estudios, evaluar los métodos más efectivos para difundir el presente modelo de evaluación de estructura de costos a las MiPymes del país. Posteriormente, se sugiere estudiar a profundidad el impacto en la rentabilidad las empresas y los cambios que se lograron luego haber aplicado el modelo.
- Es necesario crear sistemas ya sea privados o gubernamentales que protejan a las MiPymes, ya que estas se encuentran a merced de las grandes corporaciones, las cuales crecen cada vez más y aumentan su poder de negociación, lo que hace imposible a los pequeños productores sostener negociaciones que beneficien su tipo de negocio.

REFERENCIAS

- Banco Central de Honduras - Gobierno de la República de Honduras. (s. f.). Recuperado 16 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.bch.hn/>
- C. Horngren, & Foster. (1999). *Contabilidad de Costos*. México: Pearson.
- C. V. (2013). *Diagnóstico Sectorial de las MIPYME No Agrícola en Honduras*. Tegucigalpa.
- Cantu, G. G. (1996). *Contabilidad Financiera*. México: Mc GrawHill.
- Doncel, A. D. (2007). *Métricas del marketing*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC EDITORIAL.
- Espinosa, R. (2013). *Estrategia, Marketing*.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación,.
- P. B., & M. F. (s.f.). *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Grupo Editorial Norma.
- R. d. (14 de enero de 2009). Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. *La Gaceta*, pág. 37.
- RAE. (domingo de noviembre de 2016). *Real academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=YkMAc5U>
- Thompson, & Strickland. (1985). *Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas*. MC Graw-Hill.
- www.cdpc.hn | Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia. (s. f.). Recuperado 16 de diciembre de 2016, a partir de <https://www.cdpc.hn/>
- Walmart Honduras. (s. f.). Recuperado 16 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.walmart.com.hn/>
- Supermercados La Colonia. (s. f.). Recuperado 16 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.lacolonia.hn/>

CDE MIPYME Región 12 Centro. (s. f.). Recuperado 16 de diciembre de 2016, a partir de <http://cderegion12.hn/>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Pearson Educación.

La Gaceta. (2008). Decreto Ejecutivo Número 135-2008. *Diario Oficial La Gaceta*. Tegucigalpa.

Berk, J., & De marzo, P. (2008). *Finanzas Corporativas* (1 ed.). México: Pearson Educación.

Gómez, C. (2015). Nueva metodología para mejorar las decisiones de inversión. *Revista Universidad EAFIT*, 50(166), 62-65.

Zamudio Gutierrez, A. (2015). *Análisis del retorno de la inversión en la gestión comercial de los supermercados en el Perú*. Universitat Politècnica de Catalunya.

ANEXOS

ANEXO 1

DISTANCIAS A PRINCIPALES CIUDADES DE HONDURAS

DE	A	Kms. Carretera	Kms. Adic. Ciudad	Total Kms.	Kms recorridos	Lts Carretera	Lts. Ciudad	Total Comb.	Gasto Lps.	Viat. Transp.
Tegucigalpa	Amatillo	128	5	133	261	58.88	1.9	60.78	L 1,048.46	L 542.32
Tegucigalpa	Agua Caliente	503	5	508	1011	231.38	1.9	233.28	L 4,024.08	L 542.32
Tegucigalpa	Catacamas	208	22	230	438	95.68	8.36	104.04	L 1,794.69	L 542.32
Tegucigalpa	Comayagua	84	22	106	190	38.64	8.36	47	L 810.75	L 542.32
Tegucigalpa	Copán Ruinas	406	5	411	817	186.76	1.9	188.66	L 3,254.39	L 542.32
Tegucigalpa	Choluteca	148	10	158	306	68.08	3.8	71.88	L 1,239.93	L 542.32
Tegucigalpa	El Espino	210	5	215	425	96.6	1.9	98.5	L 1,699.13	L 542.32
Tegucigalpa	El Florido	418	5	423	841	192.28	1.9	194.18	L 3,349.61	L 542.32
Tegucigalpa	El Progreso	234	7	241	475	107.64	2.66	110.3	L 1,902.68	L 542.32
Tegucigalpa	Gracias	271	5	276	547	124.66	1.9	126.56	L 2,183.16	L 542.32
Tegucigalpa	Guasaule	181	5	186	367	83.26	1.9	85.16	L 1,469.01	L 542.32
Tegucigalpa	Juticalpa	168	5	173	341	77.28	1.9	79.18	L 1,365.86	L 542.32
Tegucigalpa	Lago de Yojoa	153	5	158	311	70.38	1.9	72.28	L 1,246.83	L 542.32
Tegucigalpa	La Ceiba	435	15	450	885	200.1	5.7	205.8	L 3,550.05	L 542.32
Tegucigalpa	La Entrada	341	5	346	687	156.86	1.9	158.76	L 2,738.61	L 542.32
Tegucigalpa	La Esperanza	192	5	197	389	88.32	1.9	90.22	L 1,556.30	L 542.32
Tegucigalpa	La Paz	76	5	81	157	34.96	1.9	36.86	L 635.84	L 542.32
Tegucigalpa	El Paraíso	114	5	119	233	52.44	1.9	54.34	L 937.37	L 542.32
Tegucigalpa	Nacaome	100	5	105	205	46	1.9	47.9	L 826.28	L 542.32
Tegucigalpa	Ocotepeque	481	5	486	967	221.26	1.9	223.16	L 3,849.51	L 542.32

Tegucigalpa	Omoa	311	5	316	627	143.06	1.9	144.96	L 2,500.56	L 542.32
Tegucigalpa	Puerto Cortés	297	5	302	599	136.62	1.9	138.52	L 2,389.47	L 542.32
Tegucigalpa	Pulhapanzak	168	5	173	341	77.28	1.9	79.18	L 1,365.86	L 542.32
Tegucigalpa	San Pedro Sula	250	40	290	540	115	15.2	130.2	L 2,245.95	L 542.32
Tegucigalpa	San Lorenzo	110	5	115	225	50.6	1.9	52.5	L 905.63	L 542.32
Tegucigalpa	Santa Bárbara	350	5	355	705	161	1.9	162.9	L 2,810.03	L 542.32
Tegucigalpa	Santa Rosa de Copán	386	5	391	777	177.56	1.9	179.46	L 3,095.69	L 542.32
Tegucigalpa	Siguatepeque	112	5	117	229	51.52	1.9	53.42	L 921.50	L 542.32
Tegucigalpa	Danlí	92	7	99	191	42.32	2.66	44.98	L 775.91	L 542.32
Tegucigalpa	Tela	297	5	302	599	136.62	1.9	138.52	L 2,389.47	L 542.32
Tegucigalpa	Trujillo	574	5	579	1153	264.04	1.9	265.94	L 4,587.47	L 542.32
Tegucigalpa	Yoro	306	5	311	617	140.76	1.9	142.66	L 2,460.89	L 542.32
Tegucigalpa	Yuscarán	67	5	72	139	30.82	1.9	32.72	L 564.42	L 542.32
Tegucigalpa	Valle de Ángeles	32	5	37	69	14.72	1.9	16.62	L 286.70	L 542.32
Tegucigalpa	San Marcos de Colón	51	5	56	107	23.46	1.9	25.36	L 437.46	L 542.32
Tegucigalpa	Zamorano	32	5	37	69	14.72	1.9	16.62	L 286.70	L 542.32
Tegucigalpa	Santa Lucia	22	5	27	49	10.12	1.9	12.02	L 207.35	L 542.32
Tegucigalpa	Tegucigalpa	0	45	45	45	0	17.1	17.1	L 294.98	L 542.32

ANEXO 2

CÁLCULO DE UN PRÉSTAMO Cálculo Cuotas Nivelada

	1/1/17
Fecha de solicitud	816,030.65
	14%
Monto Préstamo	12
Tasa	5
Pagos en el año	1.17%
Años	Lps. 18,987.61
Tasa/Pagos año	60
Valor Cuota	
Periodos	

RESUMEN

CAPITAL	816,030.65
INTERESES	323,225.70
TOTAL	1,139,256.35

	Fecha	Cuota	Capital		
	1/1/17		0.00		
No. Cuota				Intereses	Saldo
0	1/2/17	18,987.61	9,467.25	0.00	816,030.65
1	1/3/17	18,987.61	9,577.70	9,520.36	806,563.40
2	1/4/17	18,987.61	9,689.44	9,409.91	796,985.70
3	1/5/17	18,987.61	9,802.48	9,298.17	787,296.26
4	1/6/17	18,987.61	9,916.85	9,185.12	777,493.78
5	1/7/17	18,987.61	10,032.54	9,070.76	767,576.94
6	1/8/17	18,987.61	10,149.59	8,955.06	757,544.40
7	1/9/17	18,987.61	10,268.00	8,838.02	747,394.81
8	1/10/17	18,987.61	10,387.79	8,719.61	737,126.81
9	1/11/17	18,987.61	10,508.98	8,599.81	726,739.01
10	1/12/17	18,987.61	10,631.59	8,478.62	716,230.03
11	1/1/18	18,987.61	10,755.62	8,356.02	705,598.44
12	1/2/18	18,987.61	10,881.11	8,231.98	694,842.82
13	1/3/18	18,987.61	11,008.05	8,106.50	683,961.71
14	1/4/18	18,987.61	11,136.48	7,979.55	672,953.66
15	1/5/18	18,987.61	11,266.41	7,851.13	661,817.18
16	1/6/18	18,987.61	11,397.85	7,721.20	650,550.77
17	1/7/18	18,987.61	11,530.82	7,589.76	639,152.93
18	1/8/18	18,987.61	11,665.35	7,456.78	627,622.10
19	1/9/18	18,987.61	11,801.44	7,322.26	615,956.76
20	1/10/18	18,987.61	11,939.13	7,186.16	604,155.31
21	1/11/18	18,987.61	12,078.42	7,048.48	592,216.19
22	1/12/18	18,987.61	12,219.33	6,909.19	580,137.77
23	1/1/19	18,987.61	12,361.89	6,768.27	567,918.44
24	1/2/19	18,987.61	12,506.11	6,625.72	555,556.55
25	1/3/19	18,987.61	12,652.02	6,481.49	543,050.43
26	1/4/19	18,987.61	12,799.62	6,335.59	530,398.41
27	1/5/19	18,987.61	12,948.95	6,187.98	517,598.79

28	1/7/19	18,987.61	13,252.86	6,038.65	504,649.84
29	1/8/19	18,987.61	13,407.47	5,887.58	491,549.81
30	1/9/19	18,987.61	13,563.90	5,734.75	478,296.95
31	1/10/19	18,987.61	13,722.14	5,580.13	464,889.48
32	1/11/19	18,987.61	13,882.23	5,423.71	451,325.58
33	1/12/19	18,987.61	14,044.19	5,265.47	437,603.44
34	1/1/20	18,987.61	14,208.04	5,105.37	423,721.21
35	1/2/20	18,987.61	14,373.80	4,943.41	409,677.02
36	1/3/20	18,987.61	14,541.50	4,779.57	395,468.98
37	1/4/20	18,987.61	14,711.15	4,613.80	381,095.18
38	1/5/20	18,987.61	14,882.78	4,446.11	366,553.68
39	1/6/20	18,987.61	15,056.41	4,276.46	351,842.54
40	1/7/20	18,987.61	15,232.07	4,104.83	336,959.76
41	1/8/20	18,987.61	15,409.77	3,931.20	321,903.35
42	1/9/20	18,987.61	15,589.55	3,755.54	306,671.28
43	1/10/20	18,987.61	15,771.43	3,577.83	291,261.51
44	1/11/20	18,987.61	15,955.43	3,398.05	275,671.95
45	1/12/20	18,987.61	16,141.58	3,216.17	259,900.52
46	1/1/21	18,987.61	16,329.90	3,032.17	243,945.09
47	1/2/21	18,987.61	16,520.41	2,846.03	227,803.51
48	1/3/21	18,987.61	16,713.15	2,657.71	211,473.61
49	1/4/21	18,987.61	16,908.14	2,467.19	194,953.20
50	1/5/21	18,987.61	17,105.40	2,274.45	178,240.04
51	1/6/21	18,987.61	17,304.96	2,079.47	161,331.91
52	1/7/21	18,987.61	17,506.85	1,882.21	144,226.51
53	1/8/21	18,987.61	17,711.10	1,682.64	126,921.54
54	1/9/21	18,987.61	17,917.73	1,480.75	109,414.69
55	1/10/21	18,987.61	18,126.77	1,276.50	91,703.59
56	1/11/21	18,987.61	18,338.25	1,069.88	73,785.86
57	1/12/21	18,987.61	18,552.20	860.83	55,659.08
58	1/1/22	18,987.61	18,768.64	649.36	37,320.83
59				435.41	18,768.64
60				218.97	0.00

ANEXO 3

CÁLCULO DE UN PRÉSTAMO
Cálculo Cuotas Nivelada

	1/1/17
Fecha de solicitud	472,000.00
	14%
Monto Préstamo	12
Tasa	5
Pagos en el año	1.17%
Años	Lps. 10,982.61
Tasa/Pagos año	60
Valor Cuota	
Periodos	

RESUMEN

CAPITAL	472,000.00
INTERESES	186,956.86
TOTAL	658,956.86

	Fecha	Cuota	Capital		
	1/1/17		0.00		
No. Cuota	Fecha	Cuota	Capital	Intereses	Saldo
0	1/2/17	10,982.61	5,475.95	0.00	472,000.00
1	1/3/17	10,982.61	5,539.83	5,506.67	466,524.05
2	1/4/17	10,982.61	5,604.47	5,442.78	460,984.22
3	1/5/17	10,982.61	5,669.85	5,378.15	455,379.75
4	1/6/17	10,982.61	5,736.00	5,312.76	449,709.90
5	1/7/17	10,982.61	5,802.92	5,246.62	443,973.90
6	1/8/17	10,982.61	5,870.62	5,179.70	438,170.98
7	1/9/17	10,982.61	5,939.11	5,111.99	432,300.37
8	1/10/17	10,982.61	6,008.40	5,043.50	426,361.26
9	1/11/17	10,982.61	6,078.50	4,974.21	420,352.86
10	1/12/17	10,982.61	6,149.41	4,904.12	414,274.36
11	1/1/18	10,982.61	6,221.16	4,833.20	408,124.94
12	1/2/18	10,982.61	6,293.74	4,761.46	401,903.79
13	1/3/18	10,982.61	6,367.16	4,688.88	395,610.05
14	1/4/18	10,982.61	6,441.45	4,615.45	389,242.89
15	1/5/18	10,982.61	6,516.60	4,541.17	382,801.44
16	1/6/18	10,982.61	6,592.62	4,466.02	376,284.84
17	1/7/18	10,982.61	6,669.54	4,389.99	369,692.22
18	1/8/18	10,982.61	6,747.35	4,313.08	363,022.68
19	1/9/18	10,982.61	6,826.07	4,235.26	356,275.33
20	1/10/18	10,982.61	6,905.71	4,156.55	349,449.26
21	1/11/18	10,982.61	6,986.27	4,076.91	342,543.55
22	1/12/18	10,982.61	7,067.78	3,996.34	335,557.28
23	1/1/19	10,982.61	7,150.24	3,914.83	328,489.50
24	1/2/19	10,982.61	7,233.66	3,832.38	321,339.26
25	1/3/19	10,982.61	7,318.05	3,748.96	314,105.61
26	1/4/19	10,982.61	7,403.43	3,664.57	306,787.56

27	1/6/19	10,982.61	7,577.18	3,579.19	299,384.13
28	1/7/19	10,982.61	7,665.58	3,492.81	291,894.33
29	1/8/19	10,982.61	7,755.01	3,405.43	284,317.15
30	1/9/19	10,982.61	7,845.49	3,317.03	276,651.57
31	1/10/19	10,982.61	7,937.02	3,227.60	268,896.56
32	1/11/19	10,982.61	8,029.62	3,137.13	261,051.07
33	1/12/19	10,982.61	8,123.30	3,045.60	253,114.05
34	1/1/20	10,982.61	8,218.07	2,953.00	245,084.44
35	1/2/20	10,982.61	8,313.95	2,859.32	236,961.14
36	1/3/20	10,982.61	8,410.94	2,764.55	228,743.07
37	1/4/20	10,982.61	8,509.07	2,668.67	220,429.13
38	1/5/20	10,982.61	8,608.34	2,571.67	212,018.19
39	1/6/20	10,982.61	8,708.77	2,473.55	203,509.12
40	1/7/20	10,982.61	8,810.37	2,374.27	194,900.77
41	1/8/20	10,982.61	8,913.16	2,273.84	186,192.00
42	1/9/20	10,982.61	9,017.15	2,172.24	177,381.63
43	1/10/20	10,982.61	9,122.35	2,069.45	168,468.47
44	1/11/20	10,982.61	9,228.78	1,965.47	159,451.32
45	1/12/20	10,982.61	9,336.45	1,860.27	150,328.97
46	1/1/21	10,982.61	9,445.37	1,753.84	141,100.19
47	1/2/21	10,982.61	9,555.57	1,646.17	131,763.75
48	1/3/21	10,982.61	9,667.05	1,537.24	122,318.38
49	1/4/21	10,982.61	9,779.83	1,427.05	112,762.81
50	1/5/21	10,982.61	9,893.93	1,315.57	103,095.76
51	1/6/21	10,982.61	10,009.36	1,202.78	93,315.93
52	1/7/21	10,982.61	10,126.13	1,088.69	83,422.00
53	1/8/21	10,982.61	10,244.27	973.26	73,412.64
54	1/9/21	10,982.61	10,363.79	856.48	63,286.51
55	1/10/21	10,982.61	10,484.70	738.34	53,042.24
56	1/11/21	10,982.61	10,607.02	618.83	42,678.45
57	1/12/21	10,982.61	10,730.77	497.92	32,193.75
58	1/1/22	10,982.61	10,855.96	375.59	21,586.73
59				251.85	10,855.96
60				126.65	0.00

ANEXO 4

COTIZACIÓN DE SEGURO



Cotización de Vehículos

1	A / B	C	D	E	F	G	H	I	Deducibles
Marca MITSUBISHI Modelo CANTER Tipo CAMION Año 2016 Pasajeros 3	816,030.65	500,000.00	500,000.00	Amp	Amp	Amp	CA y P	150,000.00	A/B 16,320.61 B2 25.00% C 2,500.00 E 20.00% G 16,320.61
				Suma Aseg		Prima			
				Vehículo	1,966,030.65		23,430.11		
				Ocupantes	750,000.00		270.00		

2	A / B	C	D	E	F	G	H	I	Deducibles
Marca HYUNDAI Modelo H-100 Tipo CAMION Año 2016 Pasajeros 3	472,000.00	500,000.00	500,000.00	Amp	Amp	Amp	CA y P	150,000.00	A/B 9,440.00 B2 25.00% C 2,500.00 E 20.00% G 9,440.00
				Suma Aseg		Prima			
				Vehículo	1,622,000.00		13,453.22		
				Ocupantes	750,000.00		270.00		

(Pérdida Total Por Colisión 20%) (Bolsa De Aire 20%)

Enuis Deiby Zepeda Espinal
Oficial de Negocios



Cotización de Vehículos

Solicitante: OVIDIO RICARDO TABORA RODAS	Teléfono:	Num Doc: 237718-2016
E-Mail:	Fax:	Fecha: 15/12/2016
Agente: MAURICIO ERNESTO MENDOZA CASTILLO		Valido Hasta: 30/12/2016
Dirección:		
Oficial: DEIBY ZEPEDA		

Descripción de Coberturas para Vehículos

1 A	COLISIONES Y/O VUELCOS ACCIDENTALES
2 B1	INCENDIO, AUTOIGNICION Y RAYO
3 B2	ROBO TOTAL
4 B3	HUELGAS Y ALBOROTOS POPULARES
5 C	RESPONSABILIDAD CIVIL POR DAÑOS A TERCEROS EN SUS BIENES
6 D	RESPONSABILIDAD CIVIL POR DAÑOS A TERCEROS EN SUS PERSONAS
7 E	ROTURA DE CRISTALES
8 F	EQUIPO ESPECIAL
9 G	DESBORDAMIENTO DE RIOS, DERRUMBE DE CARRETERAS Y OTROS
11 H	EXTENSION TERRITORIAL C.A. Y PANAMA
12 I	GASTOS MEDICOS

Descripción de Coberturas para Ocupantes

13 MUERTE A	MUERTE ACCIDENTAL
14 INC. TOT	INCAPACIDAD TOTAL O PERMANENTE

Prima	36,883.33
Prima Ocupantes	540.00
Impuestos	5,532.50
Gastos	500.00
Prima Total	43,455.83

Suma Asegurada:	1,288,030.65
------------------------	--------------

Número de Pagos	6
Prima	12,719.72
Mensual 5	6,147.22

Nota:

La aceptación de este riesgo queda sujeta a Inspección por parte de la Compañía.
Cobertura para menor (18 - 21) y mayor (70 - 75) de edad; aplica recargo del 10% sobre la prima neta.

PLAN DE ASISTENCIA

- Asistencia Vial y Legal por medio del beneficio "MULTI SEGURO MOVIL", no aplica para equipo pesado.
- Servicio de Asistencia en Viajes Internacionales "VIAJE TRANQUILO", aplica únicamente para personas naturales.

SE CUBRE INFRACCIONES DE TRANSITO

- Cuando el asegurado involuntariamente irrespete algunas señales de tránsito vertical u horizontal (Altos y Semáforos).
- Excesos de Velocidad.

SE OTORGA 0% DEDUCIBLE

- Cuando el asegurado no es culpable del accidente.
- Cuando el vehículo posee GPS.

(Pérdida Total Por Colisión 20%) (Bolsa De Aire 20%)

Enuis Deiby Zepeda Espinal
Oficial de Negocios



Cotización de Vehículos



Compruebe todas las ventajas!

Asistencia Vial a partir del Km "0"	Monto máximo US\$	Máximo de eventos
Envío y pago de remolque (Grúa)	\$150 por evento	Sin Límite
Asistencia Vial (Cambio de llanta, suministro de gasolina y paso de corriente)	\$50 por evento	Sin Límite
Traslado médico terrestre por accidente o enfermedad	Sin Límite	Sin Límite
Envío y pago de cerrajero (Por pérdida o extravío de llaves de auto)	\$50 por evento	Sin Límite
Referencias médicas	Sin Límite	Sin Límite
Referencias mecánicas	Sin Límite	Sin Límite
Transmisión de mensajes urgentes	Sin Límite	Sin Límite

Asistencia Legal a partir del Km "0"	Monto máximo US\$	Máximo de eventos
Asistencia legal preliminar por accidente de tránsito	Sin Límite	Sin Límite
Asistencia en caso de robo del automóvil	Sin Límite	Sin Límite
Consultoría legal vía telefónica (Civil, Familiar, Penal)	Sin Límite	Sin Límite
Cabina de siniestros	Sin Límite	Sin Límite
Servicio de coordinación de inspectores de daños	Sin Límite	Sin Límite

Asistencia en viajes a partir del Km "30" de su domicilio con cobertura en Honduras, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y El Salvador	Monto máximo US\$	Máximo de eventos
Ayuda para el regreso o continuación del viaje	\$100 por evento	Sin Límite
Gastos para recuperación de vehículo	Boleto sencillo	Sin Límite
Depósito o custodia del vehículo	\$35 por evento	Sin Límite
Traslado médico terrestre	Sin Límite	Sin Límite
Gastos de hotel por inmovilización o robo de auto	\$100 por día	Sin Límite
Renta de auto por inmovilización o robo de auto	\$100 por día	Sin Límite

ANEXO 5

TASAS DE INTERÉS ACTIVA PROMEDIO PONDERADO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA SOBRE PRÉSTAMOS NUEVOS EN MONEDA NACIONAL

(En porcentajes)

Fecha	Agricultura	Apicultura	Avicultura	Comercio	Consumo ^{1/}	Electricidad, Agua, Gas y Servicios	Exploración de Minas y Canteras	Financiamiento de Exportación	Ganadería	Industria	Pesca	Propiedad Raíz	Servicios	Silvicultura	Transporte y Comunicaciones	Tasa Total
ene-12	14.92	24.00	12.88	14.53	18.57	10.00	14.00	10.12	16.45	13.62	13.18	13.27	14.51	-	18.20	14.33
feb-12	15.68	24.00	13.54	15.60	18.26	12.89	16.42	10.01	16.28	13.52	13.03	13.36	14.39	17.00	17.12	14.67
mar-12	14.75	-	14.07	14.90	18.26	12.00	13.66	10.99	16.43	13.08	12.79	13.09	12.73	12.10	17.24	14.10
abr-12	14.77	-	11.81	14.76	18.04	11.95	16.49	10.66	16.07	12.21	12.88	12.76	13.32	17.00	10.93	13.64
may-12	15.95	14.84	13.54	15.08	17.58	15.82	23.58	13.22	15.34	12.26	14.12	13.59	13.83	-	16.71	14.72
jun-12	15.59	15.00	13.29	14.96	18.10	-	13.06	13.75	15.82	13.32	14.56	14.05	14.05	18.00	17.08	14.74
jul-12	15.17	-	13.75	15.47	18.75	12.50	13.00	13.72	15.68	12.93	12.66	14.26	14.31	13.44	14.95	15.18
ago-12	16.24	36.00	13.39	15.92	19.40	13.51	17.45	14.24	16.24	12.12	13.43	14.57	14.59	17.48	17.28	15.07
sep-12	16.31	-	13.49	16.46	18.95	-	15.03	14.11	16.30	14.68	15.06	14.69	15.35	15.00	18.82	15.67
oct-12	15.47	18.00	15.16	16.66	18.99	15.00	16.47	15.63	16.19	14.16	13.88	15.21	15.33	17.00	18.73	16.29
nov-12	16.69	17.00	15.38	17.98	19.93	-	18.14	15.90	17.20	13.61	16.45	15.53	16.39	21.50	17.60	16.75
dic-12	16.32	-	16.20	17.50	19.18	-	18.46	16.11	17.16	15.80	15.27	15.02	16.58	16.00	18.68	16.70
ene-13	17.56	-	16.05	18.38	20.04	-	-	11.20	17.50	15.56	16.81	16.16	15.91	16.25	19.01	17.24
feb-13	16.82	-	16.52	17.62	19.56	-	19.00	15.91	18.03	15.59	16.46	16.45	16.71	-	18.18	17.38
mar-13	17.47	-	16.24	17.48	19.42	18.00	18.00	16.06	18.13	15.39	18.48	16.21	16.30	17.00	19.24	17.25
abr-13	17.46	-	17.22	17.93	20.48	14.00	16.00	16.28	17.63	15.07	17.08	16.47	16.30	17.72	14.92	17.25
may-13	17.42	18.00	17.07	18.12	20.14	16.50	16.56	15.57	18.12	16.39	16.96	16.71	16.96	18.00	20.55	17.96
jun-13	18.06	16.16	16.62	16.97	20.11	-	17.80	13.75	17.96	15.31	16.79	16.56	16.92	18.00	20.02	17.22
jul-13	17.61	-	16.54	17.45	20.31	14.34	-	18.01	17.99	15.94	16.49	16.42	16.46	16.72	16.82	17.46
ago-13	15.64	18.00	16.05	17.79	20.47	16.00	16.73	17.25	17.00	15.11	16.47	16.32	16.19	15.00	20.19	17.32
sep-13	15.57	-	16.46	16.35	20.33	16.14	16.47	17.33	17.85	14.28	16.13	16.23	15.58	15.52	14.92	16.30
oct-13	16.13	16.57	17.19	17.03	20.29	15.50	15.53	15.98	17.85	15.37	15.32	16.56	16.21	15.42	16.01	17.10
nov-13	16.75	-	16.46	16.93	20.63	16.50	16.00	14.93	17.74	15.74	18.73	16.07	15.77	16.56	18.21	17.17
dic-13	15.71	16.28	16.42	16.76	20.16	-	17.00	13.33	18.34	15.32	15.33	16.06	16.19	15.89	17.80	16.85
ene-14	17.76	18.00	16.70	17.81	20.16	16.09	16.51	15.34	17.90	15.70	16.57	16.31	15.49	15.00	17.56	17.22
feb-14	16.48	18.32	16.01	18.44	19.89	-	16.08	12.91	17.99	16.12	16.25	15.92	17.04	15.00	16.87	17.58
mar-14	17.05	23.00	15.53	16.97	20.08	-	16.41	15.98	18.04	14.95	16.54	15.64	16.95	15.04	19.62	17.28
abr-14	17.68	-	16.60	17.67	20.58	12.78	28.45	12.33	17.47	14.83	12.83	15.67	16.06	15.18	15.58	16.83
may-14	17.25	16.06	17.38	17.60	20.70	16.00	22.00	12.79	16.83	14.32	16.19	14.66	16.24	15.00	19.43	16.82
jun-14	16.02	27.87	15.63	16.79	19.57	-	28.02	12.25	17.67	14.34	15.52	16.05	16.72	15.00	14.35	16.49
jul-14	16.51	-	15.84	17.75	20.01	-	16.85	16.39	17.92	14.87	15.76	16.03	16.40	15.02	15.60	16.95
ago-14	15.48	-	16.80	16.45	20.39	16.00	19.21	15.12	17.79	14.89	16.45	15.68	16.18	15.16	16.51	16.85
sep-14	12.79	18.00	15.79	17.53	20.18	-	18.00	16.18	17.44	14.70	17.91	15.78	14.53	15.04	18.22	16.41
oct-14	16.23	16.00	16.62	16.98	20.24	13.40	22.00	16.05	17.20	13.99	16.36	15.34	15.88	15.00	19.21	16.43
nov-14	15.54	18.00	15.76	15.78	19.94	-	18.83	15.28	17.56	14.42	14.17	15.06	15.87	15.14	15.61	15.78
dic-14	15.81	-	16.80	17.03	18.80	15.68	19.11	13.13	16.91	15.38	13.55	15.21	16.15	15.00	17.67	15.94
ene-15	16.15	-	15.10	16.75	19.62	-	22.00	11.36	17.35	14.34	16.03	15.74	16.17	15.00	17.27	16.08

feb-15	15.08	-	16.45	16.68	18.98	17.00	18.44	11.38	17.40	15.87	15.98	15.49	15.23	15.00	17.58	16.21
mar-15	15.59	-	15.65	16.04	19.30	-	15.00	14.15	16.90	14.88	14.65	14.77	14.87	15.22	17.60	15.86
abr-15	14.56	-	14.52	15.52	18.80	-	22.00	15.18	16.52	14.69	14.36	15.26	14.86	15.00	17.98	15.37
may-15	15.42	24.00	16.00	16.92	18.87	13.50	16.05	15.56	16.00	13.24	13.12	14.32	14.73	15.28	14.68	15.64
jun-15	14.03	17.64	15.77	15.58	18.57	-	14.16	13.05	16.68	12.52	14.41	13.97	14.39	15.00	18.13	14.87
jul-15	15.01	24.74	14.66	15.68	17.27	-	17.37	15.20	16.84	13.24	14.70	14.50	14.67	15.06	16.78	15.30
ago-15	14.67	-	14.85	15.41	18.98	-	14.70	12.53	15.86	12.26	13.83	13.91	14.53	13.77	15.81	15.26
sep-15	14.08	16.00	14.19	15.22	18.81	-	13.15	14.52	15.17	12.83	15.31	13.96	14.26	15.01	10.64	14.39
oct-15	14.31	-	13.70	15.08	18.46	-	15.23	14.70	15.81	11.03	13.52	13.92	14.22	15.11	16.28	14.65
nov-15	14.91	-	14.55	15.20	18.36	-	15.00	15.09	15.06	12.61	15.70	13.13	13.87	15.22	17.21	15.13
dic-15	13.04	22.00	13.54	14.10	18.97	15.00	14.06	14.00	15.61	13.07	15.04	13.39	12.72	15.01	11.15	13.95
ene-16	13.80	20.00	14.15	15.46	19.15	12.00	22.00	13.82	15.47	11.80	12.66	14.05	13.10	15.00	15.76	15.01
feb-16	11.41	18.81	12.14	15.79	18.98	-	21.00	14.02	14.56	13.69	15.55	13.04	13.99	17.00	14.88	15.04
mar-16	11.33	-	13.19	15.28	19.44	11.55	15.00	13.48	15.82	12.13	12.89	13.54	13.27	15.00	15.18	14.87
abr-16	15.00	24.00	14.24	14.19	19.23	12.04	-	13.50	15.96	11.71	14.05	12.46	13.69	15.00	10.51	14.39
may-16	15.13	28.00	12.38	14.82	19.05	-	-	12.40	15.49	12.38	15.02	13.57	14.17	12.92	16.64	15.57
jun-16	13.54	17.46	12.65	15.65	18.80	12.00	15.00	14.00	15.43	11.07	13.60	13.22	13.33	15.00	10.40	14.21
jul-16	15.00	23.00	13.52	14.78	18.34	13.00	14.00	-	17.08	11.97	17.31	13.31	13.87	15.00	16.98	15.41
ago-16	15.85	17.27	12.09	16.28	17.83	--	--	--	15.55	14.26	14.34	13.51	14.13	14.14	17.30	15.90
sep-16	14.29	18.00	13.49	14.68	18.63	--	--	13.17	14.15	12.94	14.08	13.00	13.80	15.00	13.10	15.12
oct-16	15.73	--	13.48	15.17	18.95	--	--	11.85	15.36	12.51	--	12.96	13.59	15.16	14.44	15.65

^{1/} No incluye préstamos de tarjetas de créditos.

GLOSARIO

Competitividad: La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

Concentración de mercado: se refiere a la concentración o reducción del número de empresas participantes en un mercado determinado. Este concepto está ligado al de concentración industrial, que concierne a la repartición de la producción en una industria.

Costo: En un sentido amplio, es la medida de lo que se debe dar o sacrificar para obtener o producir algo. En una Empresa es el Valor de los insumos y Factores Productivos requeridos en la a producción. Los insumos o Recursos propios de la Empresa se valorizan en base a su Costo alternativo y los insumos contractuales al Valor establecido por contrato.

Costo financiero: Es el que se integra por los gastos derivados de allegarse fondos de financiamiento por lo cual representa las erogaciones destinadas a cubrir en moneda nacional o extranjera, los intereses, comisiones y gastos que deriven de un título de crédito o contrato respectivo, donde se definen las condiciones específicas y los porcentajes pactados; se calculan sobre el monto del capital y deben ser cubiertos durante un cierto periodo de tiempo. Incluye las fluctuaciones cambiarias y el resultado de la posición monetaria.

Costos fijos: son aquellos costos que no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad de una empresa, sino que permanecen invariables ante esos cambios.

Costos variables: es aquel que se modifica de acuerdo a variaciones del volumen de producción (o nivel de actividad), se trata tanto de bienes como de servicios. Es decir, si el nivel de actividad decrece, estos costos decrecen, mientras que, si el nivel de actividad aumenta, también lo hace esta clase de costos.

Display: nombre que se usa para referirse a la persona que se encarga en el supermercado, de exhibir, promover y ordenar el producto de una o varias marcas dentro del punto de venta.

Es responsable también del crecimiento de la marca y de generar reportes sobre el desempeño de cada uno de los productos.

Estructura de costo: es el conjunto de las proporciones que respecto del costo total de la actividad del sector o de la empresa, representa cada tipo de costo.

Inflación: La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada.

Inversión: es aquella parte de la producción que no se destina al Consumo inmediato sino a la producción de nuevos Bienes De Consumo o de nuevos bienes de Capital, en este sentido es equivalente a la acumulación de activos físicos.

MiPyme: Referente a micro, pequeña y mediana empresa.

Pasivo laboral: El pasivo laboral es el que se refiere a la provisión de los beneficios que una empresa brinda a sus empleados con el paso del tiempo.

Punto de equilibrio: es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Rentabilidad: Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes.

Segmento de mercado: es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación

geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

Supermercado: Establecimiento donde se venden alimentos y otros productos que se sirve el mismo cliente abonando el importe a la salida.

UAI: Utilidad antes de intereses e impuestos es un indicador del estado de resultados que se usa para determinar la rentabilidad de la empresa al calcular los ingresos menos los gastos sin incluir intereses e impuestos.